



TUGAS AKHIR - MO 141326

**PERENCANAAN STRATEGI PENGEMBANGAN USAHA
PADA PT. DOK DAN PERKAPALAN SURABAYA.**

Niken Saraswati

NRP. 4314 100 016

Dosen Pembimbing

Ir. Imam Rochani, M.Sc.

Dr. Eng. Yeyes Mulyadi, S.T., M.Sc.

Departemen Teknik Kelautan

Fakultas Teknologi Kelautan

Institut Teknologi Sepuluh Nopember

Surabaya

2018



TUGAS AKHIR - MO 141326

**BUSINESS DEVELOPMENT STRATEGY PLANNING AT PT.
DOK DAN PERKAPALAN SURABAYA.**

Niken Saraswati

NRP. 4314 100 016

Dosen Pembimbing

Ir. Imam Rochani, M.Sc.

Dr. Eng. Yeyes Mulyadi, S.T., M.Sc.

Departemen Teknik Kelautan

Fakultas Teknologi Kelautan

Institut Teknologi Sepuluh Nopember

Surabaya

2018

LEMBAR PENGESAHAN

**PERENCANAAN STRATEGI PENGEMBANGAN USAHA PADA
PT. DOK DAN PERKAPALAN SURABAYA**

TUGAS AKHIR

Diajukan Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat Memperoleh Gelar Sarjana Teknik
pada Program Studi S-1 Departemen Teknik Kelautan, Fakultas Teknologi
Kelautan, Institut Teknologi Sepuluh Nopember Surabaya

Oleh:

Niken Saraswati

4314100016

Disetujui oleh:

Ir. Imam Rochani, M.Sc.

(Pembimbing 1)

.....
Dr. Eng. Yeyes Mulyadi, S.T., M.Sc.

(Pembimbing 2)

.....
Dr. Eng. Rudi Walujo Prastianto, S.T., M.T.

(Penguji 1)

.....
Ir. Handayanu, M.Sc, Ph.D.

(Penguji 2)

.....
Surabaya, Januari 2018



(Handwritten signatures of the supervisors and examiners)

ABSTRAK

PERENCANAAN STRATEGI PENGEMBANGAN USAHA PADA PT. DOK DAN PERKAPALAN SURABAYA

Nama : Niken Saraswati

NRP : 4314100016

Departemen : Teknik Kelautan FTK ITS

Dosen Pembimbing : Ir. Imam Rochani, M.Sc.

Dr. Eng. Yeyes Mulyadi, S.T., M.Sc.

Sangatlah penting sebuah perusahaan untuk mengetahui peluang apa saja yang dapat dikembangkan dan ancaman apa saja yang harus dihindari. Selain itu, sebuah perusahaan juga harus dapat memahami kekuatan sekaligus kelemahan yang dimiliki. Tujuan dilakukannya penelitian ini adalah untuk dapat menentukan strategi pengembangan usaha yang tepat. Sedangkan dalam proses mendapatkan variasi strategi pengembangan usaha, akan ditentukan juga kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman dari faktor eksternal maupun internal perusahaan. Untuk mendapatkan faktor kekuatan dan kelemahan maka dilakukan dengan metode *Business Model Canvas* (BMC), sedangkan untuk mengetahui faktor peluang dan ancaman untuk perusahaan dilakukan dengan metode *4C Diamond Analysis*. Selanjutnya dengan menggunakan analisa *External Factor Analysis summary* (EFAS) dan *Internal Factor Analysis summary* (IFAS), didapatkan posisi perusahaan. Dengan menggunakan TOWS matriks nantinya akan didapat variasi jenis strategi. Lalu dengan metode *Analytical Hierarchy Process* (AHP) akan dapat ditentukan strategi mana yang paling sesuai dengan keadaan perusahaan. Sesuai hasil perhitungan AHP, maka strategi yang dapat digunakan adalah meningkatkan kinerja perusahaan agar terus dapat bersaing dengan bobot prioritas 0,17.

Keyword : Manajemen strategi, Analisis TOWS, AHP

ABSTRACT

BUSINESS DEVELOPMENT STRATEGY PLANNING AT PT. DOK DAN PERKAPALAN SURABAYA

Name : Niken Saraswati
REG : 4314100016
Department : Ocean Engineering Department, Marine
Technology Faculty, ITS
Supervisors : Ir. Imam Rochani, M.Sc.
Dr. Eng. Yeyes Mulyadi, S.T.,M.Sc.

It is very important for a company to know the opportunities can be developed and the threats to avoid. In addition, a company must also be able to understand the strengths as well as weaknesses owned. The purpose of this research is to be able to determine the right business development strategy. While in the process of getting variation of business development strategy, also determined the strength, weakness, opportunity, and threat from external factor and internal company. To get the strength and weakness factor is using Business Model Canvas (BMC) method and to know the opportunity and threat factor for company is using 4C Diamond Analysis method. Furthermore, by using analysis of External Factor Analysis summary (EFAS) and Internal Factor Analysis summary (IFAS) has got the company position. By using TOWS matrix will be obtained variation of strategy type. Then the method of Analytical Hierarchy Process (AHP) will be able to determine which strategy is most appropriate with the state of the company. According to the results of AHP calculation, the strategy that can be used is to improve the company's performance so that it can continue to compete with the priority weight of 0.17.

Keyword: Strategy management, TOWS analysis, AHP

KATA PENGANTAR

Segala puji dan syukur penulis panjatkan kepada Allah SWT, karena atas rahmat dan berkah-Nya, penulis dapat menyelesaikan tugas akhir ini dengan baik dan lancar.

Tugas akhir ini diberi judul “PERENCANAAN STRATEGI PENGEMBANGAN USAHA PADA PT. DOK DAN PERKAPALAN SURABAYA”. Tugas akhir ini disusun guna memenuhi persyaratan dalam menyelesaikan studi kesarjanaan (S-1) di Departemen Teknik Kelautan, Fakultas Teknologi Kelautan, Institut Teknologi Sepuluh Nopember Surabaya.

Penulis menyadari bahwa dalam penulisan tugas akhir ini terdapat kemungkinan terjadi kesalahan dan kekurangan, untuk itu penulis sangat mengharapkan kritik dan saran dari pembaca semua.

Semoga tugas akhir ini dapat bermanfaat bagi perkembangan teknologi kelautan, serta bagi para pembaca dan terutama bagi penulis sendiri.

Surabaya, 2018

Niken Saraswati

UCAPAN TERIMA KASIH

Pengerjaan tugas akhir ini dapat penulis selesaikan karena dukungan dan bantuan dari berbagai pihak. Untuk itu, penulis mengucapkan terimakasih kepada:

1. Allah SWT karena atas rahmat dan berkah-Nya penulis dapat menyelesaikan tugas akhir ini.
2. Orang tua penulis, (mons) Kers Setijono Hadi dan (ratu) Retna Wulandhari atas segala dukungan moral, materi, dan apapun yang penulis butuhkan.
3. Bapak Ir. Imam Rochani, M.Sc. selaku dosen pembimbing I penulis dan Bapak Dr. Eng. Yeyes Mulyadi, S.T., M.Sc. selaku dosen pembimbing II penulis yang selalu sabar membimbing dalam menyelesaikan tugas akhir ini.
4. Suntoyo, S.T., M.Eng., Ph.D. selaku dosen wali penulis yang selalu memberikan saran dalam masa perkuliahan penulis.
5. Pak Syahru, Mas Iqbal, Mbak Mira, Bu Yanti, dan segenap karyawan di PT. Dok dan Perkapalan Surabaya yang banyak membantu dalam pengumpulan data serta memberikan semangat kepada penulis dalam penyelesaian tugas akhir ini.
6. Seluruh sahabat “Yang Tertinggal x Fancy” , Karen, Dwi, Ester, Nining, Adi, Muariff, dan Farid *as my supporting system* selama perkuliahan.
7. Fikrohul Hasbi Abdillah, *my ups and down, my right and left*.
8. Teman – teman penulis yang tidak kalah spesial untuk penulis, Azaria yang selalu setia mendengarkan cerita *rempong* penulis, Mita yang jauh sekalipun tetap memberi *support* untuk penulis.
9. Team “Imam’s Angels” yaitu: Nur dan Karen yang selalu saling membantu dalam menghubungi dosen untuk bimbingan.
10. Angkatan 2014 Maelstrom yang sudah memberikan waktu, memori, dan cerita tersendiri untuk penulis.
11. Pihak-pihak lain yang tidak bisa saya sebutkan satu persatu yang telah membantu penyelesaian penulisan tugas akhir ini.

DAFTAR ISI

LEMBAR PENGESAHAN	iii
ABSTRAK	iv
KATA PENGANTAR	vi
UCAPAN TERIMA KASIH.....	vii
BAB I.....	1
PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Perumusan Masalah	3
1.3 Tujuan Penulisan	3
1.4 Manfaat Penulisan	4
1.5 Batasan Masalah.....	4
1.6 Sistematika Penulisan	4
BAB II.....	6
TINJAUAN PUSTAKA DAN DASAR TEORI	6
2.1 Tinjauan Pustaka	6
2.2 Dasar Teori.....	6
2.2.1 Galangan Kapal.....	6
2.2.2 Sarana Pokok Galangan Kapal.....	8
2.2.3 Pengertian Strategi	8
2.2.4 Manajemen Strategi	9
2.2.5 Jenis – Jenis Strategi	10
2.2.6 Tahapan Manajemen Strategi.....	11
2.2.7 Analisis Kondisi Lingkungan.....	12
2.2.8 Matriks EFAS dan IFAS	16
2.2.9 Analytic Hierarchy Process (AHP)	17
2.2.10 Pengertian Analisa dan Matriks TOWS.....	18
BAB III	21
METODOLOGI PENELITIAN.....	21
3.1 Diagram Alir	21
3.2 Penjelasan Diagram Alir.....	23
BAB IV	26
ANALISA DAN PEMBAHASAN	26

4.1	Analisa Kondisi Eksternal.....	26
4.2	Anaslia Kondisi Internal.....	34
4.3	Stategy Formulation.....	43
4.4.1	External Factor Analysis Summary (EFAS).....	45
4.4.2	Internal Factor Analysis Summary (IFAS).....	47
4.4.3	Internal – Eksternal (IE) Matriks.....	49
4.4.4	TOWS Matriks.....	49
4.4.5	Analytical Hierarchy Process (AHP).....	55
BAB V.....		67
PENUTUP.....		67
5.1	Kesimpulan.....	67
5.2	Saran.....	70
DAFTAR PUSTAKA.....		71
LAMPIRAN I.....		73
LAMPIRAN II.....		76
BIODATA PENULIS.....		84

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. 1 Laba PT. Dok dan Perkapalan Surabaya.....	2
Gambar 2 .1 Business Model Canvas	13
Gambar 2 .2 4C Diamond Analysis	14
Gambar 2. 3 Contoh Tabel EFAS	17
Gambar 2 .4 TOWS Analysis.....	19
Gambar 3 .1 Diagram Alir Metodologi Penelitian.....	21
Gambar 3 .2 Diagram Alir Metodologi Penelitian (lanjutan)	22
Gambar 4 .1 Grafik Gross Domestic Product	28
Gambar 4. 2Grafik Nilai Tukar rupiah.....	29
Gambar 4 3 Grafik Populasi Penduduk di Indonesia	31
Gambar 4 .4 Grafik Research & Development Indonesia.....	32
Gambar 4 5 Website PT Dok dan Perkapalan Surabaya.....	36
Gambar 4 6 PT DPS mengikuti kegiatan Pameran BUMN di Anyer	36
Gambar 4 .7 Produktivitas Proyek Reparasi Kapal PT. PELNI.....	39
Gambar 4 8 Prosentase Kendala Reparasi Kapal PT. DPS Tahun 2017.....	40
Gambar 4 .9 Business Model Canvas	42
Gambar 4 .10 Matriks IE.....	49
Gambar 4 .11 Matriks TOWS	51
Gambar 4. 12 Pohon Strategi AHP	56
Gambar 4. 13 Judgement AHP.....	56
Gambar 4 .14 Perhitungan Kriteria pada Expert Choice.....	61
Gambar 4 .15 Perhitungan Urgency menggunakan Expert Choice	61
Gambar 4 .16 Perhitungan Importance menggunakan Expert Choice.....	64
Gambar 4. 17 Pembobotan Alternatif pada AHP	65
Gambar 4. 18 Perhitungan Alternatif menggunakan Expert Choice.....	66

DAFTAR TABEL

Tabel 4 .1 TOWS Analysis	44
Tabel 4 .2 Matriks EFAS	45
Tabel 4 .3 Tabel Pembobotan EFAS.....	46
Tabel 4 .4 Matriks IFAS	47
Tabel 4 .5 Tabel Pembobotan EFAS.....	48

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

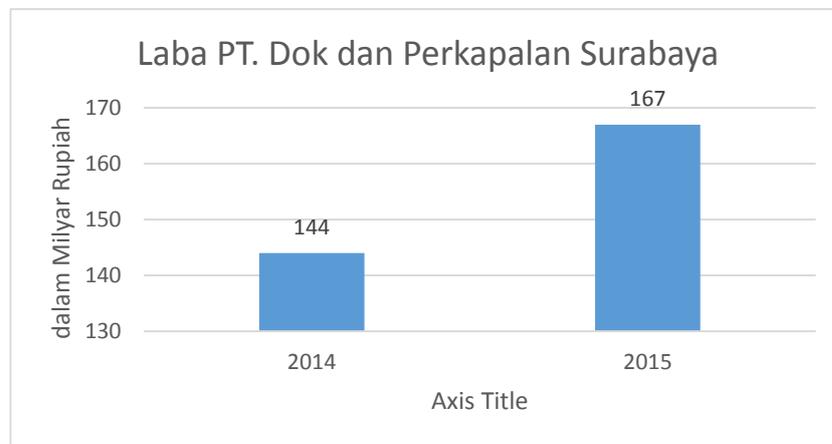
Industri galangan kapal nasional dianggap sebagai salah satu sektor strategis dalam pembangunan Indonesia, sehingga pengembangannya perlu terus dipacu. Sebagai industri yang berkembang secara global dan dipengaruhi secara makro karenanya pemerintah memiliki peran yang penting untuk ikut andil dalam mengembangkan agar memiliki daya saing tinggi (Industri Bisnis, 2017). Namun kondisi saat ini, perkembangan industri galangan nasional masih sangat lambat bahkan beberapa mengalami stagnasi. Meskipun pemerintah telah memberikan insentif seperti bea masuk pembelian komponen dan tunjangan pajak dibayar oleh pemerintah, industri galangan kapal akan tetap tidak akan mencapai target dalam waktu dekat dan belum efektif (Okezone, 2017).

Kementrian Perhubungan sempat mengadakan tender pembangunan 150 buah kapal pada tahun 2015, namun tidak berlanjut hingga tahun 2017. Terdapat pula program dari Badan Perencanaan Pembangunan Nasional yang akan membangun kapal navigasi, tapi juga dibatalkan. Industri galangan kapal dalam negeri terancam berhenti bila pesanan kapal baru tak kunjung tiba (Tjahjono, 2017). Menurut Eddy (2017), saat ini galangan swasta sedang banyak memegang proyek pembangunan kapal pemerintah, hal itu tidak bisa menjadi jaminan untuk pertumbuhan industri galangan dalam negeri.

Industri kapal dalam negeri masih memiliki potensi untuk terus berkembang sejak ditetapkannya kewajiban lembaga negara dan BUMN untuk membangun kapal di perusahaan milik negara. Selain itu, dengan adanya program sinergi BUMN juga diharapkan dapat membangun industri galangan kapal dalam negeri (Merdeka, 2017).

PT Dok dan Perkapalan Surabaya merupakan salah satu badan usaha milik Negara. DPS sebutan lain dari PT Dok dan Perkapalan Surabaya didirikan pada 1910 dengan nama NV Drogdok Maatschappij. Sejak 1961 DPS tercatat telah membangun lebih dari 600 unit kapal. Laba yang diperoleh DPS sendiri

meningkat dari tahun 2014 ke 2015 sesuai data yang diungkapkan oleh Riry selaku direktur utama kala itu (Detik, 2016). Di tahun 2017 ini, DPS



Gambar 1. 1 Laba PT. Dok dan Perkapalan Surabaya

mendapatkan pesanan tiga unit kapal, terdiri dari dua unit tug boat dan satu unit kapal tanker 6500 DWT (Industri Bisnis, 2017). Di sisi lain, menurut catatan dari Deputi Bidang Usaha Pertambangan, Industri Strategis dan Media Kementerian BUMN, terdapat perusahaan negara yang masih mengalami kerugian, salah satunya adalah DPS (Merdeka, 2017).

Terdapat berbagai macam faktor seperti yang telah disebutkan di atas memiliki berbagai jenis dampak pula terhadap perkembangan usaha perusahaan. Untuk itulah setiap perusahaan perlu dapat mengenali kekuatan dan kelemahan yang dimiliki dalam upaya untuk dapat terus berkembang (Wurdianto, 2017). Memanfaatkan setiap peluang juga menimalkan setiap ancaman yang ada juga cara untuk perusahaan lebih mengetahui lagi potensi yang ada untuk terus berkembang. Perusahaan dituntut untuk terus berinovasi agar dapat menentukan strategi baru dengan membuat *business plan* dengan kondisi terkini.

Dalam arena bisnis, pengelompokan dalam internal dan eksternal adalah titik awal untuk perencanaan bisnis (Prakoso, 2017). Analisis TOWS (*threat, opportunity, weakness, strength*) merupakan suatu alat yang populer untuk merencanakan sebuah strategi, dimana alat ini dapat mengidentifikasi faktor eksternal (peluang dan ancaman) dan internal (kekuatan dan kelemahan). Dari identifikasi faktor – faktor tersebut diharapkan dapat menghasilkan strategi

yang efektif dengan cara mengambil keuntungan dari kekuatan, menghilangkan kelemahan, mengeskpoitasi peluang, dan melawan ancaman (Sudaryanto, 2016). Kekuatan posisi produk di pasar sangat berpengaruh terhadap umur kelangsungan hidup dari sebuah produk di pasar. Dengan demikian dengan *TOWS* ini dapat diketahui hal-hal yang dapat dipertimbangkan untuk memperkuat posisi produk di pasar (Wurdianto, 2017).

Metode kombinasi antara *TOWS* dan Analytical Hierarcy Process (AHP) telah diaplikasikan pada beberapa kasus seperti pemilihan rencana strategi pada suatu perusahaan galangan (Sudaryanto, 2016). Metode AHP digunakan untuk menentukan bobot pada masing – masing faktor yang telah dihasilkan oleh analisa *TOWS* (Sudaryanto, 2016). Metode AHP merupakan salah satu metode yang dapat menterjemahkan karakter kualitatif faktor – faktor *TOWS* menjadi karakter yang kauntitatif (Prakoso, 2017).

1.2 Perumusan Masalah

Permasalahan yang akan dikaji pada tugas akhir ini adalah sebagai berikut:

1. Apa saja faktor eksternal dan internal yang mempengaruhi pengembangan PT. DPS?
2. Bagaimana kondisi perusahaan saat ini dan tema strategi apa yang tepat untuk mengatasinya?
3. Apa saja variasi strategi pengembangan yang didapat dan manakah yang paling tepat untuk digunakan saat ini?

1.3 Tujuan Penulisan

Dari permasalahan yang ada, tujuan yang ingin dicapai dalam penulisan tugas akhir ini adalah:

1. Untuk mengetahui faktor eksternal dan internal yang dapat mempengaruhi pengembangan PT. DPS.
2. Untuk mengetahui kondisi perusahaan saat ini dan menemukan tema strategi yang tepat.
3. Mencari variasi strategi pengembangan dan menentukan mana yang dapat digunakan untuk kondisi saat ini.

1.4 Manfaat Penulisan

Manfaat yang diharapkan dari penulisan tugas akhir ini adalah agar perusahaan dapat mengembangkan strategi pengembangan usaha dengan yang sesuai dengan kekuatan dan kelemahan yang dimiliki perusahaan dari faktor eksternal maupun internal.

1.5 Batasan Masalah

Untuk memperjelas permasalahan yang akan dibahas pada tugas akhir ini, maka diperlukan ruang lingkup yang diberi batasan sebagai berikut:

1. Penelitian dilakukan di bagian pemasaran dan purna jual PT. DPS.
2. Data – data yang akan digunakan adalah data yang didapat dari survey lapangan, wawancara, kuisioner, dokumen yang ada di PT. DPS, data penunjang dari instansi pemerintah.
3. Tidak meninjau permasalahan keuangan, pajak, dan bunga bank pada perusahaan.

1.6 Sistematika Penulisan

Pada bab pertama menjelaskan tentang latar belakang dari penelitian yang akan dilakukan, perumusan masalah, tujuan yang hendak dicapai dalam penulisan tugas akhir, manfaat yang diperoleh, batasan dalam analisa yang akan dilakukan, metodologi penelitian, dan sistematika penulisan laporan.

Bab kedua menjelaskan tentang tinjauan pustaka dan dasar teori. Pada bab ini dijelaskan teori – teori yang menjadi landasan dan penunjang pokok bahasan yang diperlukan dalam pengerjaan tugas akhir ini.

Bab ketiga berisi tentang metodologi penelitian yaitu alur pengerjaan tugas akhir ini. Alur ini bertujuan untuk memecahkan masalah yang diangkat dalam bentuk diagram alir yang disusun secara sistematis diikuti dengan data penelitian serta penjelasan.

Bab keempat adalah analisis hasil dan pembahasan. Bab ini berisi tentang pemaparan faktor – faktor eksternal dan internal yang di dapat melalui *4C Diamond Analysis* dan *Business Model Canvas*. Lalu diikuti dengan matriks TOWS. Setelah didapat tema dan variasi strategi, lalu dilakukan pembobotan menggunakan AHP.

Bab kelima merupakan bab penutup yang berisi tentang kesimpulan. Kesimpulan ini berdasarkan dari penelitian bab sebelumnya. Pada kesimpulan ini akan menjawab pertanyaan – pertanyaan yang telah dikemukakan pada awal penelitian. Selain kesimpulan, dituliskan saran untuk pengembangan penelitian selanjutnya.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA DAN DASAR TEORI

2.1 Tinjauan Pustaka

Sebelumnya telah terdapat beberapa penelitian yang bertemakan perancangan strategi perusahaan maupun analisa TOWS (*threat, opportunity, weakness, strength*). Seperti sebuah jurnal oleh Suhartini (2012), analisisnya menghasilkan strategi yang paling tepat menggunakan strategi agresif untuk pemasaran yang lebih baik pada perusahaan.

Selanjutnya ada sebuah penelitian dari Ragil (2016), dimana dalam penelitian tersebut didapatkan rekomendasi perencanaan strategi pada sebuah perusahaan galangan. Dari hasil analisa yang dilakukan penulis didapatkan beberapa faktor eksternal dan internal. Lalu, didapatkan beberapa strategi dari hasil analisis TOWS-AHP dengan masing – masing nilai bobotnya.

Kemudian terdapat penelitian dari Anugerah (2017), menggunakan analisis SWOT (*strength, weakness, opportunity, threat*) dapat menyebutkan faktor – faktor dalam strategi pemasaran kosmetik Wardah. Setelah itu dapat diambil kesimpulan strategi yang paling tepat digunakan adalah strategi *in house*. Strategi ini adalah yang meliputi iklan di televise, iklan di bioskop, *brand ambassador, event, beauty class*, dan sebagainya. Strategi ini dianggap paling efektif untuk memasarkan kosmetik Wardah.

Lalu, yang terakhir, terdapat penelitian dari Andrie (2017), dengan menggunakan analisis TOWS untuk pengembangan usaha perusahaan. dari hasil penelitian didapatkan fokus pada proyek kelistrikan karena merupakan strategi dalam score tertinggi.

2.2 Dasar Teori

2.2.1 Galangan Kapal

Seperti yang dilansir pada laman Wikipedia, galangan kapal sendiri memiliki arti adalah sebuah tempat yang dirancang untuk memperbaiki dan membuat kapal. Galangan kapal biasanya memiliki lahan yang luas dikarenakan objek pengerjaan yang besar dan didukung oleh sarana dan

prasarana yang memadai untuk menunjang aktifitas perbaikan maupun pembangunan kapal.

Seperti yang dituliskan oleh Rochani (2017) pada mata kuliah manajemen galangan, penentuan lokasi sangat penting bagi sebuah galangan karena mempengaruhi kedudukan perusahaan dalam persaingan dan menentukan kelangsungan hidup perusahaan tersebut. Tujuan penentuan lokasi suatu galangan ialah untuk dapat membantu perusahaan dapat beroperasi atau berproduksi dengan lancar, efektif, dan efisien.

Terdapat faktor – faktor yang mempengaruhi tujuan utama perusahaan. Berikut adalah faktor – faktor utama yang perlu diperhatikan dalam penentuan lokasi suatu perusahaan galangan:

1. Letak dari pasar

Galangan didirikan karena adanya permintaan (demand) akan barang yang dihasilkan. Oleh karena itu memperhatikan daerah pemasaran sangat penting dalam menentukan lokasi. Tujuannya agar cepat dalam melayani konsumen

2. Letak dari sumber – sumber bahan mentah

Suatu galangan didirikan dekat dengan sumber bahan mentahnya untuk tetap menjamin tersedianya bahan – bahan ini sehingga kontinuitas galangan dapat terjamin. Selain itu dekat dengan sumber bahan mentah memiliki keuntungan tersendiri yaitu berpengaruh terhadap biaya pengangkutan dan kualitas barang yang lebih terjaga.

3. Terdapat fasilitas pengangkutan

Pengangkutan merupakan suatu faktor yang penting untuk diperhatikan, karena kegiatan ini memakan waktu dan biaya. Terdapat empat jenis fasilitas pengangkutan sesuai dengan keadaan geografis daerah di Indonesia yaitu melalui kereta api, truck, melalui air, dan melalui udara.

4. Supply dari buruh atau tenaga kerja yang tersedia

Tenaga kerja merupakan faktor yang penting bagi perusahaan. Supply tenaga kerja yang cukup umumnya merupakan faktor yang

penting. Biasanya galangan atau industri berlokasi di daerah dimana tenaga kerja yang dibutuhkan itu tersedia.

5. Terdapat pembangkit listrik (power station)

Kebutuhan tenaga listrik bagi galangan memiliki volume yang cukup besar, sehingga jumlah supply tenaga listrik di suatu daerah akan mempengaruhi tarifnya.

2.2.2 Sarana Pokok Galangan Kapal

Untuk dapat beroperasi galangan kapal harus memiliki sarana pokok dan sarana penunjang. Berikut adalah sarana pokok pada sebuah galangan:

- *Buliding dock* dan *building berth*
Building dock merupakan lahan untuk membangun kapal – kapal baru, sedangkan *building berth* merupakan tempat perakitan kapal dan sekaligus untuk membangun kapal baru.
- *Slipway*
Slipway merupakan sarana pokok untuk reparasi kapal yang paling sederhana yaitu untuk menaikkan dan menurunkan kapal yang akan direparasi.
- *Graving dock*
Graving dock adalah tempat untuk membangun atau mereparasi kapal dimana bentuknya seperti kolam dengan konstruksi beton yang terletak di tepi pantai atau laut.
- *Floating dock*
Merupakan tipe dok yang fleksibel karena dapat dipindahkan. Sesuai dengan namanya dok ini mengapung dan ditenggemkan sesuai sarat air kapal jika kapal hendak naik dok untuk dilaksanakan reparasi.

2.2.3 Pengertian Strategi

Secara Etimologi, strategi berasal dari turunan kata dalam Bahasa Yunani yaitu *Strategos*, yang berarti ‘Komandan Militer’ pada zaman demokrasi Athena. Karena pada awalnya kata ini dipergunakan untuk kepentingan militer saja, tetapi kemudian berkembang ke berbagai bidang yang berbeda seperti strategi bisnis, olahraga, ekonomi, perdagangan, dll.

Dalam bukunya, David (2012) mengatakan strategi adalah sarana bersama dengan tujuan jangka panjang yang hendak dicapai. Strategi bisnis mencakup ekspansi geografis, disverifikasi, akuisisi, pengembangan produk, penetrasi pasar, pengetatan, divestasi, likuidasi, dan usaha patungan atau *joint venture*.

Strategi adalah aksi potensial yang membutuhkan keputusan manajemen puncak dan sumber daya perusahaan dalam jumlah yang besar. Selain itu, strategi memengaruhi perkembangan jangka panjang perusahaan, biasanya untuk lima tahun ke depan, dan karena itu berorientasi ke masa yang akan datang. Strategi mempunyai konsekuensi multifungsional atau multidivisional serta perlu mempertimbangkan baik faktor eksternal maupun internal.

2.2.4 Manajemen Strategi

Manajemen strategik didefinisikan sebagai seni dan ilmu dari formulasi, implementasi dan mengevaluasi keputusan lintas-fungsi (strategi) yang memungkinkan perusahaan untuk mencapai tujuannya. Sesuai dengan definisi tersebut manajemen strategik memfokuskan manajemen integrasi antara pemasaran, keuangan, produksi, penelitian dan pengembangan, serta sistem informasi untuk mencapai keberhasilan organisasi. Kadang istilah manajemen strategik digunakan untuk merujuk pada formulasi strategi, implementasi dan evaluasi yang tujuannya adalah mengeksplorasi dan menciptakan peluang baru yang berbeda untuk hari esok.

Pendapat lainnya, manajemen strategik adalah serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja jangka panjang dari korporasi. Dimana hal ini mencakup *environmental-scanning* (eksternal dan internal), formulasi strategi (perencanaan strategik jangka panjang), implementasi strategi, serta evaluasi dan kontrol. Sehingga studi ini menekankan *monitoring* dan mengevaluasi dari peluang dan ancaman eksternal pada kekuatan dan kelemahan korporasi (David, 2012).

Pendapat dari Rangkuti (2017), manajemen strategi meliputi strategi yang dapat dilakukan oleh manajemen dengan orientasi pengembangan

strategi secara makro. Misalnya, strategi pengembangan produk, strategi penerapan harga, strategi akuisisi, strategi pengembangan pasar, dan sebagainya.

2.2.5 Jenis – Jenis Strategi

Terdapat beberapa jenis strategi pada manajemen strategi yang dapat digunakan sebagai alternatif untuk dapat dilaksanakan oleh sebuah perusahaan yang dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Strategi Integratif
 - a. Integrasi ke Depan (*Forward Integration*)

Menggerakkan pemasaran produk yang dapat mengendalikan bisnis penyalur
 - b. Integari ke Belakang (*Backward Integration*)

Meningkatkan pengendalian terhadap pemasok perusahaan.
 - c. Integrasi Horisontal
Melakukan aliansi strategis dengan perusahaan sejenis (kompetitor)
2. Strategi Intensif
 - a. Penetrasi Pasar
Meningkatkan pangsa pasar bagi produk maupun jasa yang sedang berada di pasar melalui upaya pemasaran yang lebih besar.
 - b. Pengembangan Pasar
Memperkenalkan produk atau jasa ke wilayah yang lebih luas.
 - c. Pengembangan Produk
Mingkatkan penjualan produk atau jasa dengan mengadakan perbaikan pada produk atau jasa tersebut atau dengan mengembangkannya.
3. Strategi Diverisifikasi
 - a. Diverikasi Konsentrik (Doverifikasi Terkait)
Upaya dalam menambah produk atau jasa yang baru, namun masih berkaitan dengan produk atau jasa yang lama.
 - b. Diverifikasi Konglomerat (Diverifikasi Tak Terkait)
Upaya dalam menambah produk atau jasa baru yang tidak berkaitan dengan produk atau jasa yang lama.

4. Strategi Defensif

a. Penghematan (*Retrechment*)

Pengelompokan ulang kegiatan usaha atau pengurangan biaya dan aset untuk mengendalikan penurunan pendapatan dan laba.

b. Divestasi

Pelepasan aset guna mendapatkan dana untuk melakukan strategi akuisisi

c. Likuidasi

Penjualan seluruh aset perusahaan untuk menghindari kerugian yang lebih besar.

2.2.6 Tahapan Manajemen Strategi

Menurut David (2012) menyatakan terdapat beberapa tahapan dalam melaksanakan manajemen strategi bagi organisasi maupun perusahaan yaitu:

1. Input Stage

Tahap yang berisi informasi input dasar yang dibutuhkan dalam merumuskan strategi. Informasi dapat diperoleh dari hasil analisis kondisi lingkungan secara eksternal maupun internal dan profil kompetitif. Adapun dalam menguji tahap ini digunakan beberapa tools yakni, matriks External Factors Analysis Summary (EFAS), matriks Internal Strategic Factor Analysis Summary (IFAS), serta matriks Competitive Profile Matrix (CPM).

2. The Matching Stage

Tahap pencocokan ini berfokus pada penciptaan strategi alternatif yang sesuai dan masuk akan dengan memerhatikan faktor – faktor internal maupun eksternal. Alat – alat yang dapat digunakan pada tahap ini diantaranya, matriks TOWS, matriks SPACE (Strategic Position and Action Evaluation), matriks BCG (Boston Consulting Group), matriks IE (Internal – Eksternal), dan matriks strategi besar.

3. Decision Stage

Pada tahap keputusan ini hanya akan melibatkan satu alat saja yaitu QSPM (Quantitative Strategic Planning Matrix). Teknik ini secara obyektif menunjukkan strategi maya yang terbaik.

2.2.7 Analisis Kondisi Lingkungan

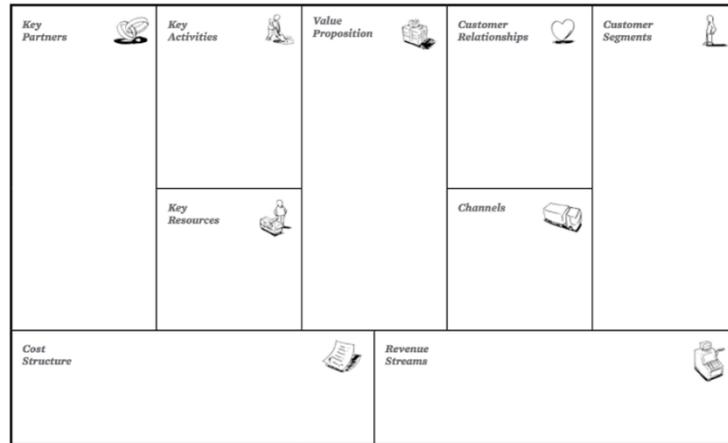
Pada sub-bab ini akan dibahas mengenai analisis kondisi lingkungan yang terdiri dari analisis lingkungan internal dan eksternal.

2.2.7.2 Analisis Kondisi Internal

Kekuatan dan kelemahan internal merupakan aktivitas terkontrol suatu organisasi yang mampu dijalankan dengan sangat baik atau buruk. Mengidentifikasi serta mengevaluasi kekuatan dan kelemahan dalam fungsioanal suatu bisnis merupakan sebuah aktivitas manajemen strategis yang esensial.

2

Pada penelitian ini analisis lingkungan internal dilakukan dengan menggunakan Business Model Canvas (BMC). BMC adalah sebuah model bisnis yang menggambarkan dasar pemikiran tentang bagaimana sebuah organisasi atau perusahaan menciptakan, menyerahkan, dan menangkap nilai (Osterwalder & Pigneur 2010). Konsep dari BMC ini dapat menggambarkan dan memanipulasi model bisnis untuk dapat memunculkan alternatif kebijakan yang baru. *Business model canvas* ditampilkan dalam sebuah kanvas yang terdiri dari 9 elemen yang digambarkan pada 9 kotak. Sembilan elemen tersebut terdiri dari *key partners, key activities, key resources, cost structure, value propositions, customer relationships, channels, customer segments* dan *revenue stream*



Gambar 2 .1 Business Model Canvas

(wikipedia.org, 2017)

a. *Value Proposition*

Value Proposition merupakan nilai – nilai yang ditawarkan pada pelanggan dan merupakan keunggulan dari produk serta dapat diberikan atribut – atribut pembeda.

b. *Customer Segment*

Customer Segment adalah suatu kelompok dari segmen pasar yang dapat sekiranya tertarik dengan *value proposition* yang ditawarkan.

c. *Channel*

Channel adalah sebuah media dari pemasaran dimana tugasnya adalah mendistribusikan *value proposition* agar sampai ke *customer segment*.

d. *Customer Relationship*

Customer Relationship adalah tipe hubungan yang ingin dijalin dengan pelanggan dari segmen pasar yang spesifik. Serta memverifikasi apakah *value proposition* sudah sesuai seperti yang direncanakan.

e. *Revenue Stream*

Revenue Stream merupakan aliran dana yang masuk ke perusahaan.

f. *Cost Structure*

Cost Structure merupakan biaya – biaya yang harus dikeluarkan perusahaan.

g. *Key Resources*

Key Resources adalah sumber daya utama yang dimiliki perusahaan agar model bisnis dapat berjalan.

h. *Key Activities*

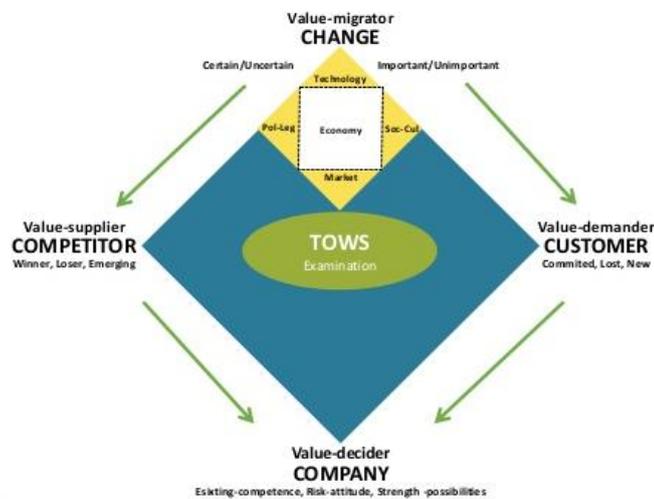
Key Activities merupakan aktivitas utama yang timbul akibat kepemilikan sumber daya.

i. *Key Partner*

Key Partner merupakan mitra utama dalam bisnis.

2.2.7.2 Analisis Kondisi Eksternal

4C Diamond Analysis digunakan untuk menganalisis lingkungan eksternal khususnya terkait negara atau wilayah yang menjadi tempat suatu perusahaan atau industri berada. *4C Diamond analysis* merupakan prasyarat sebelum melakukan analisis TOWS. *4C Diamond* sendiri terdiri dari empat faktor yang saling terkait, yaitu : perubahan (*change*), pesaing (*competitor*), pelanggan (*customer*), dan perusahaan (*company*).



Gambar 2 .2 4C Diamond Analysis

(Rahmi Anissawaty, 2014)

a. *Change*

Kekuatan perubahan yang paling besar dan tidak terhindarkan ada pada teknologi. Sebab itu, teknologi disebut sebagai *primary forces of change*. Pemikir Alvin Toffler pernah berujar bahwa teknologi (baik itu teknologi pertanian, industri, komunikasi, dan sebagainya) memiliki

kekuatan untuk mengubah cara manusia hidup di dunia ini. Kekuatan perubahan paling kentara dirasakan oleh orang-orang masa kini adalah teknologi informasi dan komunikasi (TIK). Internet, ponsel pintar, komputerisasi, dan segala yang terkait dengannya telah mengembuskan angin perubahan di hampir segala lini kehidupan manusia.

Perkembangan teknologi ini memengaruhi empat elemen lain dalam *Change*, yakni ekonomi, politik-legal, sosio-kultural, dan market. Teknologi membuat keempatnya senantiasa berubah dan dinamis. Hal-hal inilah yang layak diperhitungkan lebih dahulu oleh pebisnis maupun pemasar sebelum menjalankan bisnis maupun aktivitas pemasarannya.

b. Competitor

Di lanskap persaingan, pemasar dan pebisnis harus mengamati terjadinya perubahan, khususnya dalam kaitannya dengan *value migration*. Migrasi nilai ini tak lepas dari perubahan kebutuhan pelanggan sebagai *value demander* dan perusahaan (kompetitor) sebagai penyedia kebutuhan (*value supplier*).

Pemasar sebaiknya memperhatikan pemain-pemain lain yang kemungkinan besar akan menjadi lebih kuat, lebih lemah, menjadi pemain baru yang bersinar, atau bahkan yang mendadak keluar dari lanskap persaingan. Tentu saja, pemasar harus lebih memperhatikan para pesaing potensial.

c. Customer

Perubahan di atas juga akan menyentuh sisi pelanggan. Sebagai pihak yang disebut sebagai “*value demander*”, pelanggan mengalami beberapa perubahan yang layak diperhatikan oleh pemasar. Misalnya, perhatikan berapa besar pelanggan yang komit, berapa lagi pelanggan yang hilang, dan berapa lagi pelanggan baru yang muncul di dalam lanskap bisnis yang baru itu. Sebab itu, dalam hal ini, pemasar maupun pebisnis harus jeli memetakan apa saja yang menjadi perilaku, kebutuhan, kecemasan, harapan pelanggan di era sekarang.

d. *Company*

Setelah melihat perubahan dan dinamika dari ketiga lanskap di atas, pemasar dan pebisnis saatnya melihat sisi internal perusahaan. Perusahaanlah yang akan menentukan langkah bisnis apa yang akan dilakukan. Sebab itu, perusahaan di sini memiliki peran sebagai *value decider*. Untuk melakukan analisa perusahaan dapat dilakukan dengan *Business Model Canvas*.

2.2.8 Matriks EFAS dan IFAS

Dalam bukunya Davind (2012) menjelaskan matrik EFAS merupakan alat yang digunakan untuk mengevaluasi ancaman dan kesempatan (*threat* dan *opportunity*) yang ada pada lingkup eksternal perusahaan. Matriks EFAS (*Eksternal Factor Analysis Summary*) juga digunakan dalam mengidentifikasi dan mengevaluasi hubungan dari ancaman dan kesempatan dengan kondisi nyata yang ada.

Sedangkan matriks IFAS (*Internal Factor Analysis Summary*) adalah alat yang digunakan untuk mengevaluasi kekuatan dan kelemahan (*strength* dan *weakness*) yang ada pada suatu perusahaan dalam lingkup internalnya. Matriks ini juga digunakan untuk mengidentifikasi dan mengevaluasi hubungan dari kekuatan dan kelemahan tersebut dengan kondisi nyata. Terdapat lima tahap yang dikembangkan pada matriks EFAS dan IFAS, sebagai berikut:

1. Membuat daftar faktor internal organisasi meliputi kekuatan dan kelemahan (lingkup internal), serta ancaman dan kesempatan (lingkup eksternal) dengan cukup spesifik (menggunakan persentase, rasio dan angka komparatif).
2. Memberikan bobot pada setiap faktor, mulai dari 1,0 (sangat penting) sampai dengan 0,0 (tidak penting). Faktor – faktor tersebut kemungkinan dapat memberikan dampak terhadap faktor strategis.
3. Memberikan peringkat (rating) pada setiap faktor sebagai indikasi faktor tersebut menunjukkan kelemahan atau kekuatan bagi perusahaan dan ancaman atau kesempatan bagi perusahaan. Angka yang diberikan

adalah 1 hingga 4 dengan keterangan kelemahan utama (peringkat = 1), atau kelemahan minor (peringkat = 2), kekuatan minor (peringkat = 3) atau kekuatan utama (peringkat = 4). Kekuatan harus mendapatkan peringkat 3 atau 4 dan kelemahan harus mendapatkan peringkat 1 atau 2. Perlu diperhatikan peringkat (rating) adalah berdasarkan perusahaan sedangkan bobot berdasarkan industri.

4. Mengalikan masing-masing bobot pada faktor dengan peringkatnya untuk menentukan rata-rata masing-masing variabel.

5. Menjumlahkan nilai yang diperoleh masing-masing variabel untuk menentukan total nilai tertimbang bagi organisasi.

Total rata-rata tertimbang berkisar antara terendah 1,0 dan tertinggi 4,0 dengan rata-rata 2,5. Total rata-rata tertimbang di bawah 2,5 menggambarkan organisasi yang lemah secara internal, sementara total nilai di atas 2,5 mengindikasikan posisi internal yang kuat.

Faktor-faktor Strategik Eksternal (EFAS)			
Faktor-faktor Strategi Internal	BOBOT	PERINGKAT	BOBOT X PERINGKAT
Kekuatan (S)			
1. Aplikasi strategi sistem pemasaran yang baik	0.3	4	1.2
2. Tim kerja yang berpengalaman, spesialis dan profesional	0.2	3	0.6
3. Pangsa pasar Produk 55%	0.4	4	1.6
4. Produk eksklusif dan termasuk dalam kategori terbaik di dunia	0.1	2	0.2
Kelemahan (W)			
1. Harga produk yang mahal	0.3	2	0.6
2. Produk tidak bisa dijual satuan di pasar bebas	0.2	2	0.4
3. Jumlah tenaga pemasaran sedikit	0.4	2	0.8
4. Tidak mempunyai distributor	0.1	1	0.1
TOTAL			

Gambar 2. 3 Contoh Tabel EFAS

(Annisa, 2010)

2.2.9 Analytic Hierarchy Process (AHP)

AHP merupakan suatu model pendukung keputusan yang dikembangkan oleh Thomas L. Saaty. Model keputusan ini akan menguraikan masalah multi faktor atau multi kriteria yang kompleks menjadi suatu hirarki. Menurut Saaty (1993), hirarki didefinisikan sebagai suatu representasi dari sebuah permasalahan yang kompleks dalam suatu

struktur multi level dimana level pertama adalah tujuan yang diikuti level faktor, kriteria sub-kriteria, dan seterusnya ke bawah hingga level terakhir dari alternatif. Dengan hirarki, suatu masalah yang kompleks dapat diuraikan ke dalam kelompok – kelompoknya yang kemudian diatur menjadi suatu bentuk hirarki sehingga permasalahan akan tampak lebih tersruktur dan sistematis.

Dalam metode AHP dilakukan langkah – langkah sebagai berikut:

1. Mendefinisikan masalah dan menentukan solusi yang diinginkan
2. Membuat struktur hirarki yang diawali dengan tujuan utama
3. Membuat matriks perbandingan berpasangan yang menggambarkan kontribusi relatif atau pengaruh setiap elemen terhadap tujuan atau kriteria yang setingkat di atasnya.
4. Mengidentifikasi perbandingan berpasangan sehingga diperoleh jumlah penilaian seluruhnya sebanyak $n \times [(n-1)/2]$ buah dengan n adalah banyaknya elemen yang dibandingkan
5. Menghitung nilai eigen dan menguji konsistensinya
6. Mengulangi langkah 3, 4, dan 5 untuk seluruh tingkat hirarki yang ada
7. Menghitung vector eigen dari setiap matriks perbandingan berpasangan
8. Memeriksa konsistensi hirarki.

2.2.10 Pengertian Analisa dan Matriks TOWS

Hampir setiap perusahaan maupun pengamat bisnis dalam pendekatannya banyak menggunakan analisis TOWS. Kecenderungan ini tampaknya akan terus meningkat, terutama pada era perdagangan bebas seperti sekarang.

Menurut Rangkuti (2017), analisis TOWS adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*strength*) dan peluang (*opportunity*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*weakness*) dan ancaman (*threats*). Proses pengambilan keputusan strategis selalu berkaitan dengan pengembangan

misi, tujuan, strategi, dan kebijakan perusahaan. Dengan demikian perencanaan strategi harus menganalisis faktor – faktor strategis perusahaan dalam kondisi saat ini. Hal ini yang disebut dengan analisis situasi. Model yang paling populer untuk analisis seperti ini adalah analisis TOWS.

Analisis TOWS ini menunjukkan bahwa kinerja perusahaan dapat ditentukan oleh kombinasi faktor internal dan eksternal. Kedua faktor tersebut harus dipertimbangkan dalam analisis TOWS. Analisis ini membandingkan antara faktor eksternal yaitu peluang (*opportunity*) dan ancaman (*threat*) dengan faktor internal kekuatan (*strength*) dan kelemahan (*weakness*).

Secara skematis, matriks *TOWS* dapat digambarkan sebagai berikut:

TOWS Analysis

INTERNAL FACTORS			
EXTERNAL FACTORS		Strengths (S)	Weaknesses (W)
	Opportunities (O)	Strengths/ Opportunities (SO)	Weaknesses/ Opportunities (WO)
	Threats (T)	Strengths/ Threats (ST)	Weaknesses/ Threats (WT)

www.marketingteacher.com/tows-analysis/

Gambar 2 .4 TOWS Analysis

(marketingteacher.com, 2017)

Strategi SO memanfaatkan kekuatan internal perusahaan untuk menarik keuntungan dari peluang eksternal. Strategi ini disebut juga sebagai strategi maxi – maxi. Manajemen selalu menginginkan perusahaan berada dalam posisi di mana kekuatan internal dapat digunakan untuk mengambil keuntungan dari berbagai tren dan kejadian eksternal. Jika sebuah perusahaan memiliki kelemahan besar, maka perusahaan akan

berjuang untuk mengatasinya dan mengubahnya menjadi kekuatan dan potensi perusahaan.

Strategi WO atau yang bisa juga disebut sebagai strategi mini – maxi adalah pemanfaatan peluang yang ada, dengan cara mengatasi kelemahan – kelemahan yang dimiliki.

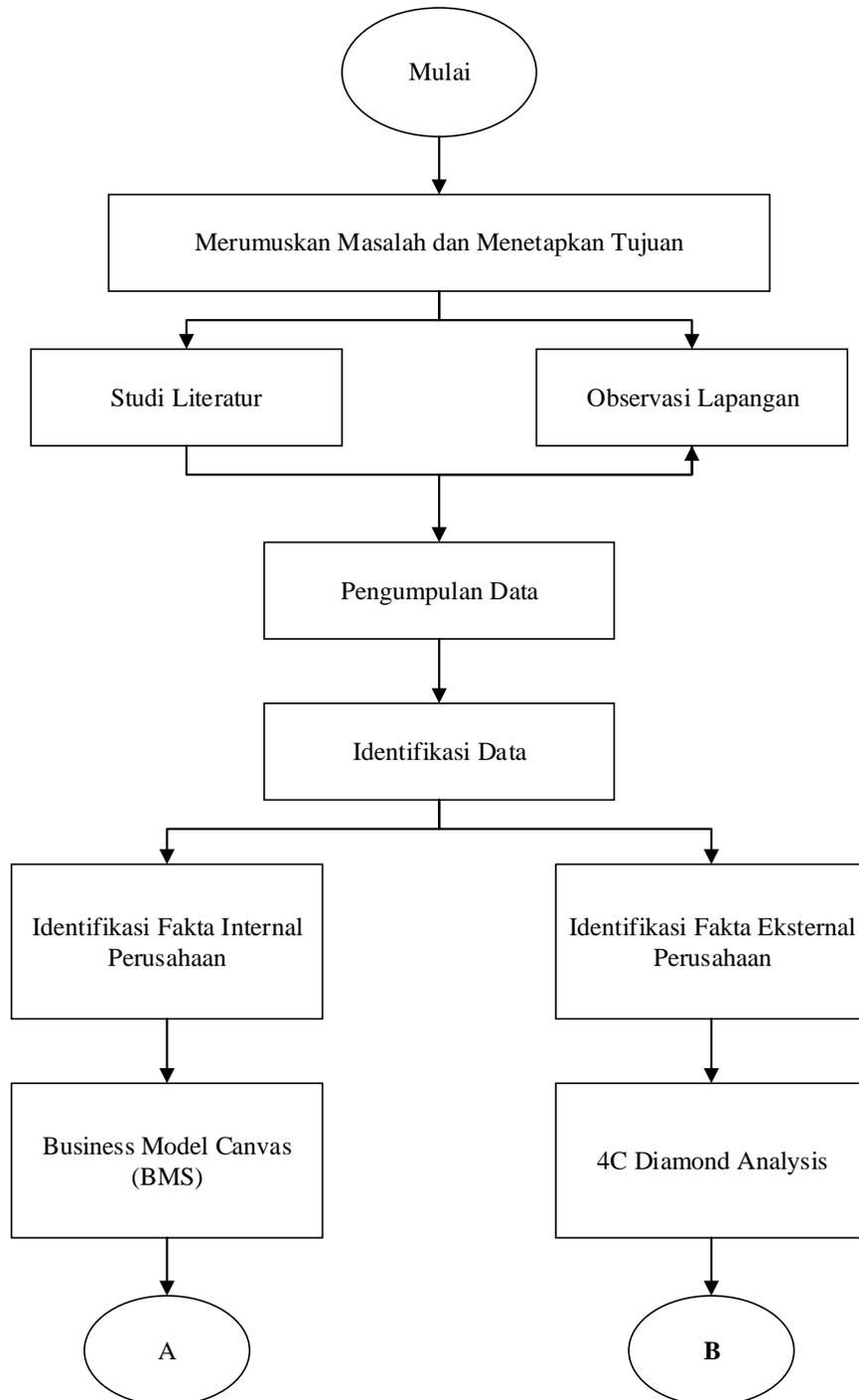
Strategi ST adalah strategi untuk menggunakan kekuatan yang dimiliki perusahaan dengan cara menghindari ancaman.

Strategi WT adalah strategi yang didasarkan pada kegiatan yang bersifat defensive dan ditunjukkan untuk meminimalkan kelemahan yang ada serta menghindari ancaman.

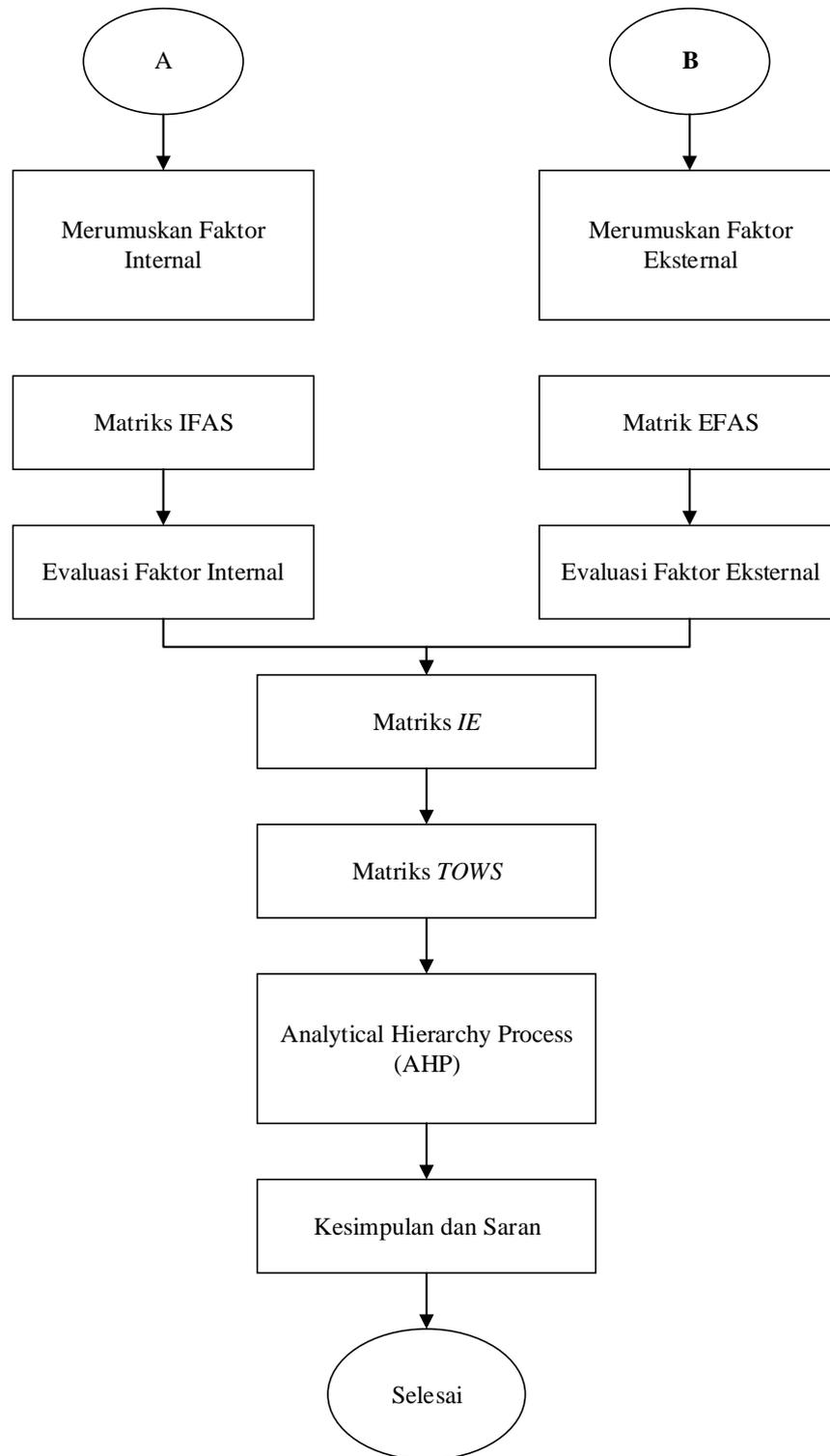
BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Diagram Alir



Gambar 3 .1 Diagram Alir Metodologi Penelitian



Gambar 3 .2 Diagram Alir Metodologi Penelitian (lanjutan)

3.2 Penjelasan Diagram Alir

1. Perumusan Masalah dan Penetapan Tujuan

Ketika akan melakukan sebuah penelitian tugas akhir hal awal yang perlu dilakukan adalah mengidentifikasi masalah yang akan dibahas dalam topik tugas akhir tersebut. Identifikasi merupakan suatu pernyataan bahwa terdapat suatu permasalahan yang akan dijelaskan penyebabnya serta bagaimana langkah pengerjaannya. Dari perumusan masalah kemudian ditetapkan tujuan penelitian agar penelitian menjadi jelas dan terarah. Setelah itu dilanjutkan studi literatur dan observasi lapangan guna mencari referensi serta data penelitian terdahulu yang dapat dijadikan perbandingan untuk mengerjakan penelitian selanjutnya.

2. Studi Literatur dan Observasi Lapangan

Pada tahap ini berisi tentang kegiatan mencari, mengkaji, dan mengumpulkan materi serta informasi yang relevan dan terpercaya yang dapat menjadi acuan dalam pengerjaan tugas akhir ini. Adapun studi literatur yang diperlukan antara lain:

- a. Studi mengenai manajemen strategis
- b. Studi mengenai analisis SWOT.

3. Pengumpulan Data

Pengumpulan data ini berguna untuk mendukung dari hipotesa penelitian. Data yang digunakan adalah yang berhubungan dengan evaluasi penelitian. Data ini berfungsi sebagai bahan analisis kondisi terkini dari perusahaan. Terdapat data primer yang merupakan hasil dari wawancara juga kuisisioner dan data sekunder yang merupakan hasil dari studi literatur.

4. Identifikasi Data

Mengidentifikasi data yang telah didapat. Kemudian data ini diidentifikasi untuk dibedakan menjadi faktor eksternal atau menjadi faktor internal.

5. *Business Model Canvas* (BMC)

Business model canvas ditampilkan dalam sebuah kanvas yang terdiri dari 9 elemen yang digambarkan pada 9 kotak. Sembilan elemen tersebut terdiri dari *key partners*, *key activities*, *key resources*, *cost*

structure, value propositions, customer relationships, channels, customer segments dan revenue streams.

6. Analisa 4C Diamond

4C Diamond analysis merupakan prasyarat sebelum melakukan analisis TOWS. 4C Diamond sendiri terdiri dari empat faktor yang saling terkait, yaitu : Perubahan (*change*), Pesaing (*competitor*), Pelanggan (*customer*), dan Perusahaan (*company*).

7. Penentuan Matriks IFAS dan EFAS

Matrik IFAS & EFAS didapat melalui pengolahan faktor internal dan eksternal yang kemudian akan dihasilkan angka untuk menetapkan tema strategi yang akan digunakan.

8. a. Evaluasi Faktor Internal

Evaluasi faktor internal ini bertujuan untuk menilai serta mengoreksi hasil dari perhitungan dan juga hasil dari analisa yang telah dilakukan terhadap bobot penilaian dan rating yang diberikan. Evaluasi ini akan dilakukan dengan bantuan *expert judgment* atau pakar yang berkompeten.

b. Evaluasi Faktor Eksternal

Evaluasi faktor internal ini bertujuan untuk menilai serta mengoreksi hasil dari perhitungan dan juga hasil dari analisa yang telah dilakukan terhadap bobot penilaian dan rating yang diberikan. Evaluasi ini akan dilakukan dengan bantuan *expert judgment* atau pakar yang berkompeten.

9. Matriks IE (Internal – Eksternal)

Matriks ini menggunakan parameter kekuatan internal dan pengaruh eksternal yang dihadapi. Dimana, nantinya dapat dilihat dari hasil pembobotan kondisi perusahaan atau organisasi saat ini.

10. Matriks TOWS (*threat, opportunity, weakness, strength*)

Berdasarkan Faktor eksternal dan Internal yang telah didapatkan sebelumnya maka disusunlah matriks TOWS. Sehingga nantinya didapatkan rekomendasi strategi alternatif.

11. Analytical Hierarchy Process (AHP)

Mencari strategi mana yang memiliki bobot nilai tertinggi. Sehingga nantinya didapatkan strategi yang paling tepat dan efektif untuk dilakukan oleh perusahaan.

BAB IV

ANALISA DAN PEMBAHASAN

4.1 Analisa Kondisi Eksternal

Kondisi eksternal sebuah perusahaan atau organisasi dapat dianalisa dengan menggunakan berbagai macam metode. Salah satu metode yang dapat digunakan dalam menganalisa kondisi eksternal adalah metode 4C Diamond.

4.4.1 Perubahan (*change*)

A. Lingkungan Politik

Indonesia adalah Negara yang terletak di kawasan Asia Tenggara yang berbentuk republik dan dipimpin oleh seorang presiden. Indonesia menganut sistem demokrasi pancasila karena sistem ini yang dirasa dapat memelihara keseimbangan antara konflik yang memungkinkan munculnya perbedaan pendapat, persaingan, perselisihan, dsb. Sistem politik di Indonesia berdasarkan pada Trias Politika yaitu legislatif, eksekutif, dan yudikatif.

- Tax Laws

Pendapatan dari tarif Pajak Perusahaan merupakan sumber pendapatan penting bagi pemerintah Indonesia. Berdasarkan data pada *trading economics*, Pajak Penghasilan Badan adalah sebesar 25%, sedangkan untuk Pajak Penjualan ditetapkan sebesar 10%. Seperti pada Peraturan Pemerintah no. 69 Tahun 2015 yang menyatakan bahwa impor dan penyerahan alat angkutan tertentu dan penyerahan jasa kena pajak terkait alat angkutan tertentu yang tidak dipungut pajak pertambahan nilai. Hal ini diberlakukan untuk industri yang bergerak di bidang maritim demi mendukung arahan Presiden untuk menjadikan Indonesia sebagai poros maritim. Meskipun menurut harian *Sindo*, peraturan ini belum terlaksanakan secara merata di seluruh galangan di Indonesia, isu penghapusan PPN untuk impor komponen – komponen kapal tersebut cukup membuat industri galangan kapal benafas lega.

- **Indonesia Poros Maritim Dunia**

Indonesia merupakan Negara kepulauan terbesar di dunia. Hal itu membuat Indonesia memiliki potensi sumber daya yang sangat besar di wilayah perairannya. Itulah salah satu yang melandasi adanya program untuk merubah Indonesia menjadi poros maritim dunia kedepannya. Salah satu upaya agar cita – cita tersebut tercapai adalah dengan revitalisasi sektor ekonomi kelautan, dimana akan berpengaruh ke industri galangan nasional. Menurut data dari Kementerian Perhubungan dan Iperindo terdapat sekitar 150 kapal baru yang dibutuhkan dari tahun 2015 dengan berbagai macam jenis, seperti *patrol vessel*, *ferry ro-ro*, dll.
- **Dukungan Pemerintah terhadap Galangan Kapal Nasional**

Kunjungan Presiden ke industri galangan di Kepulauan Riau pada 21 Juni 2015 silam menghasilkan sebuah dukungan dari pemerintah untuk memberdayakan galangan nasional. Perkiraan terdapat sekitar 250 galangan kapal, dimana 100 perusahaan berada di Batam dan sisanya tersebar di luar Batam. Dukungan pemerintah ini berwujudkan seperti memesan kapal di perusahaan dalam negeri dan membahas perundang – undangan yang sekiranya dapat meringankan industri maritim nasional. Sedangkan untuk proyek dari perusahaan negara seperti Pertamina membutuhkan tanker baru dengan ukuran 3500, 7500, dan 13.000 DWT.
- **Sinergi antar BUMN**

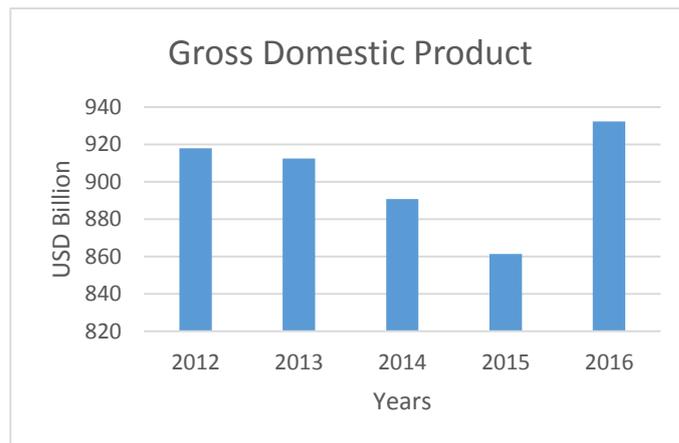
Sesuai dengan kebijakan BUMN, sinergi antar BUMN ini adalah kolaborasi atas fungsi – fungsi yang serupa antar BUMN guna merealisasikan skala ekonomi, mengurangi redundansi dan inkonsistensi, dan mendorong tercapainya best practices. Sinergi antar BUMN ini dilakukan oleh sejumlah BUMN yang termasuk dalam kelompok rantai nilai serupa, bekerja sama guna mengoptimalisasi hasil dan mengurangi redundansi.

B. Lingkungan Ekonomi

Dari segi ekonomi, perubahan yang terjadi dapat dilihat dari empat faktor, yaitu Gross Domestic Product (GDP), Gross National Product (GNP), Tingkat Inflasi, Tingkat pengangguran.

- Gross Domestic Product

Gross Domestic Product atau Produk Domestik Bruto adalah sebuah indikator ekonomi untuk mengukur total nilai produksi baik produk maupun jasa yang berasal dari perusahaan lokal maupun perusahaan asing yang beroperasi di negara tersebut. Dengan kata lain, GDP dapat dikatakan sebagai total pendapatan suatu negara. Dibawah ini adalah diagram yang menunjukkan *Gross Domestic Product* Indonesia 5 tahun terakhir, yaitu dari tahun 2012 hingga 2016.



Gambar 4 .1 Grafik Gross Domestic Product

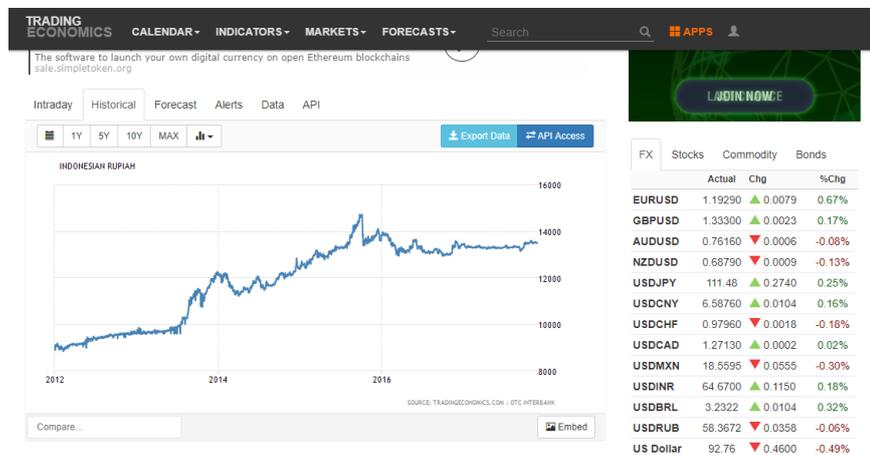
dari diagram diatas dapat dilihat bahwa *gross domestic product* (GDP) Indonesia mendapatkan hasil tertinggi pada tahun 2016, yaitu senilai USD 932.260.000. Nilai tersebut meningkat cukup drastis jika dibanding dengan tahun 2015 yang hanya mendapatkan USD 861.260.000. Dari tahun 2012 sampai dengan 2015, GDP Indonesia terus mengalami penurunan. Penurunan nilai GDP tersebut dapat disebabkan oleh beberapa hal seperti pertumbuhan ekonomi global yang lambat, menurunnya harga-harga komoditi mempengaruhi performa ekspor Indonesia, tingkat suku bunga yang tinggi dan

perpolitikan di Indonesia seperti pergantian presiden yang mengakibatkan pergantian kebijakan.

- Gross National Product

Jika *Gross Domestic Product* adalah total nilai produksi baik produk maupun jasa yang berasal dari perusahaan lokal maupun perusahaan asing yang beroperasi di negara tersebut, *Gross National Product / Gross Product Income* adalah nilai produksi baik produk barang dan jasa yang dihasilkan oleh penduduk suatu negara (nasional) selama satu tahun; termasuk yang dihasilkan oleh warga Negara yang berada di luar negeri, tetapi tidak termasuk hasil produksi perusahaan asing yang beroperasi di wilayah negara tersebut. Dapat dilihat pada grafik bahwa berbeda dengan nilai pada GDP, nilai GNI mengalami titik tertinggi pada tahun 2013. Kemudian di dua tahun berikutnya mengalami penurunan.

- Currency Market



Gambar 4. 2Grafik Nilai Tukar rupiah

(tradingeconomics.com, 2017)

Dari gambar grafik diatas dapat diketahui bahwa nilai tukar rupiah terhadap US Dollar cenderung lemah disetiap tahunnya. Terhitung dari tahun 2012 nilai tukar mata rupiah sempat menyentuh angka Rp 9.500. namun setelah itu berangsur-angsur

melemah hingga pada tahun 2015 mencapai puncaknya. Pada tahun tersebut rupiah melemah hingga menyentuh angka Rp 14.600. Namun pada tahun 2016 ini nilai tukar rupiah relative mengalami penguatan. Diakhir tahun ini BI memprediksi nilai tukar rupiah berada dikisaran angka Rp 13.500 - 13.800. Nilai tersebut masih tergolong lemah jika dibandingkan dengan tahun 2012 kebelakang. Hal itu menyebabkan kenaikan harga barang serta komoditas-komoditas baik dari dalam ataupun luar negeri.

- **Tingkat Pengangguran**

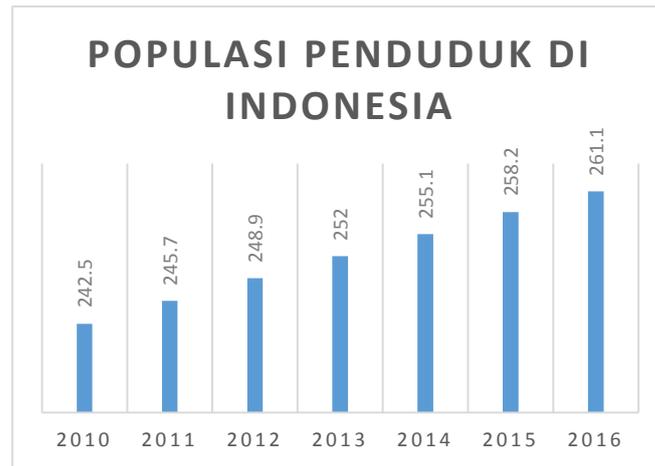
Tingkat pengangguran merupakan persentase jumlah penduduk yang tidak memiliki pekerjaan. Tingkat pengangguran di Indonesia mengalami penurunan yang awalnya sebesar 5,5% atau sebesar 7.454.770 jiwa dengan tingkat pengangguran sebelumnya sebesar 6,18%. Ini memberikan penjelasan bahwa penduduk Indonesia yang tidak memiliki pekerjaan dapat dikatakan jumlahnya sedikit. Upah minimum untuk tenaga kerja di Indonesia pada tahun 2017 mengalami penurunan yakni Rp 3.080.800 per bulan sedangkan pada tahun sebelumnya mencapai Rp 3.163.700 per bulan,

C. Lingkungan Sosial – Budaya

Indonesia merupakan Negara kepulauan dengan jumlah populasi mencapai lebih dari 262 juta penduduk. Indonesia menempati posisi keempat dengan jumlah penduduk terbanyak setingkat dunia. Dengan banyaknya jumlah penduduk di Indonesia, maka berpengaruh pada jumlah tenaga kerja yang masih dipengaruhi oleh beberapa faktor untuk menentukan kualitas kerjanya.

- **Growth Rate**

Pertumbuhan populasi di Indonesia pada kurun waktu 10 tahun terakhir hingga 2016 masih berada di angka 1,49%. Menurut data yang ada di BKKBN, dalam satu tahun penduduk Indonesia bertambah sekitar 4 juta jiwa.



Gambar 4 3 Grafik Populasi Penduduk di Indonesia

- Life Expectancy & Health Expenditures

Life expectancy atau harapan hidup adalah salah satu faktor yang dapat menggambarkan suatu kondisi kesehatan dan kehidupan di suatu Negara. Menurut data pada World Health Organization, angka harapan hidup penduduk di Indonesia menempati posisi ke enam dalam tingkat ASEAN pada periode 2010 – 2015. Angka harapan hidup penduduk Indonesia tercatat 70,1% pada periode 2010 – 2015. Menurut data pada Kementerian Keuangan Republik Indonesia, dana APBN yang dianggarkan untuk kesehatan sebesar 104 triliun rupiah.

- School Life Expenctancy

Ekspektasi kebutuhan untuk mendapatkan pendidikan merupakan jumlah total usia seorang anak wajib mengenyam pendidikan di sekolah. Sesuai dengan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 47 Tahun 2008 tentang wajib belajar menyatakan bahwa program pendidikan minimal yang harus diikuti oleh warga Negara Indonesia atas tanggung jawab pemerintah dan pemerintah daerah setara dengan SD dan SMP. Dewasa ini, Kemendikbud sedang mengupayakan wajib belajar menjadi 12 Tahun melalui pelaksanaan Program Indonesia Pintar.

D. Lingkungan Teknologi

Faktor teknologi ini merupakan segala hal yang dapat membantu dalam menghadapi tantangan bisnis dan mendukung efisiensi proses bisnis. Misalnya seperti aktivitas penelitian dan pengembangan teknologi.



Gambar 4.4 Grafik Research & Development Indonesia

Menurut data di atas, terjadi peningkatan pengeluaran Negara dalam bidang *Research and Development* pada tahun 2009 dan 2013 meningkat menjadi 0,08 % dibandingkan pada tahun 2001 yang hanya sebesar 0,05%. Hal ini menunjukkan terdapat peningkatan riset dan pengembangan sehingga membutuhkan pendanaan yang lebih besar agar dapat membangun pertumbuhan ekonomi di Indonesia, salah satunya adalah riset dan pengembangan pada bidang galangan kapal. Seiring dengan kemajuan teknologi, galangan kapal membutuhkan pengembangan pula agar tetap mampu bersaing dengan pesaing yang ada.

4.4.2 Pesaing (*competitor*)

Ada beberapa faktor yang harus diketahui dari pesaing dalam persaingan bisnis. Faktor persaingan antar industry sejenis merupakan salah satu faktor utama persaingan dalam industry yang bertujuan untuk menganalisa persaingan antar perusahaan. Menurut data yang ada pada Kementrian Perindustrian, terdapat 250 unit galangan kapal di Indonesia dan 160 unit diantaranya adalah galangan dengan kemampuan produksi bangunan kapal baru. Di Surabaya sendiri terdapat dua galangan kapal milik BUMN, yaitu PT. Dok dan Perkapalan Surabaya dan PT PAL Surabaya.

Sedangkan di Indonesia terdapat empat galangan milik BUMN selain dua galangan yang ada di Surabaya, terdapat di Jakarta dan di Makassar.

Faktor berikutnya adalah kelebihan yang dimiliki oleh pesaing. Terdapat perusahaan dengan fasilitas yang lebih lengkap dengan peralatan yang lebih terkini dibandingkan dengan PT. Dok dan Perkapalan Surabaya. Hal ini menjadi nilai lebih untuk perusahaan lain. Dengan mengetahui hal ini, maka perusahaan harus dapat mengatasi keterbatasan yang dimiliki.

Faktor lainnya adalah kemungkinan terdapatnya pemain baru dalam industri galangan ini. Terdapat rencana investasi galangan nasional di beberapa tempat di Indonesia. Salah satunya adalah galangan baru di Madura milik PT. Krakatau Shipyard Group. Selain pemain baru, perusahaan yang sudah lama berkecimpung di industry galangan juga melakukan pengembangan terhadap galangan yang dimilikinya.

4.4.3 Pelanggan (*consument*)

Sesuai dengan slogan yang dimiliki oleh PT DPS *meeting the costumer's needs and long term partnership*, hal ini menandakan bahwa harapan yang ingin dicapai adalah dapat memenuhi kebutuhan konsumen dan dapat menjalin hubungan rekan kerja yang berkepanjangan.

Sebagai perusahaan yang banyak menerima *job order* untuk perbaikan dan perawatan, pelanggan dari PT. DPS ini adalah perusahaan – perusahaan atau instansi yang bergerak di bidang yang hampir sama. Seperti PT. PELNI yang sudah lama menjalin kerja sama dengan PT. DPS.

Dalam rangka tetap menjaga hubungannya dengan pelanggan, PT DPS menawarkan sebuah program yaitu *Home Doctor Service (HDS)*, dimana program ini akan saling menguntungkan kedua belah pihak. Dalam program ini PT DPS menawarkan penjadwalan pasti untuk kapal yang akan naik dok dari perusahaan yang tergabung dalam HDS ini. Keuntungan untuk perusahaan yang mengikuti program ini, mereka tidak perlu menunggu antrian dok kosong untuk dapat dilakukan perbaikan.

4.4.4 Perusahaan (*company*)

Pada analisa tentang perusahaan ini yaitu tentang keadaan perubahan perusahaan. Analisa ini akan dijelaskan lebih lengkap menggunakan metode Business Model Canvas.

4.2 Analisa Kondisi Internal

1. Customer Segment

Fokus pasar yang dituju dari perusahaan jika dilihat dari jenis usahanya dilihat dari jenis kontraknya, yaitu segmen konstruksi dan non konstruksi. Dimana segmen konstruksi dapat melayani EPC (Engineering, Procurement, & Construction). Sedangkan non konstruksi dapat melayani pemeliharaan dan perbaikan kapal maupun struktur bangunan lepas pantai.

2. Value Proposition

Nilai yang ditawarkan oleh perusahaan kepada konsumennya adalah sebagai berikut:

- Fasilitas Lengkap
Fasilitas yang dimiliki PT DPS bisa dibilang cukup lengkap PT DPS memiliki empat unit dok apung dengan kapasitas masing masing, 3000, 3500, dan 6000 dwt. Juga memiliki dua unit building berth dengan luas masing masing 100 x 30 meter dan 200 x 100 meter.
- Accesibility
Letak PT DPS yang berada di Jl. Perak Barat Surabaya ini memberi kemudahan tersendiri bagi perusahaan untuk mudah dikases. Selain itu letaknya yang tepat dipinggir jalan besar dan dekat dengan perusahaan lain seperti BKI menjadikan nilai plus tersendiri karena akan semakin memudahkan akses.
- Tenaga Ahli Berpengalaman
Dengan suksesnya proyek – proyek yang telah dijalani perusahaan, baik dalam konstruksi bangunan baru, maupun dalam hal perbaikan dan perawatan membuat para tenaga ahli yang ada di sana memiliki jam terbang tinggi.
- Produk berkualitas

Dibutuhkan sebuah komitmen yang besar untuk dapat membuat produk yang berkualitas. PT DPS menjamin mutu dari produk yang dihasilkan maupun dari hasil perawatan yang dikerjakan. Hal ini dibuktikan dengan sertifikasi yang didapatkan yaitu ISO 9001, OHSAS 18001, serta oil & gas certificate oleh Kementerian ESDM.

3. Channels

Channels adalah sarana yang digunakan oleh perusahaan untuk menyampaikan nilai yang ditawarkan kepada pelanggan. Channel PT DPS adalah sebagai berikut:

- Email

Dalam memudahkan komunikasi dengan para pelanggan, PT DPS dapat saling berhubungan melalui email dalam menyampaikan berbagai informasi terkait PT DPS maupun dari pelanggan sendiri.

- Iklan

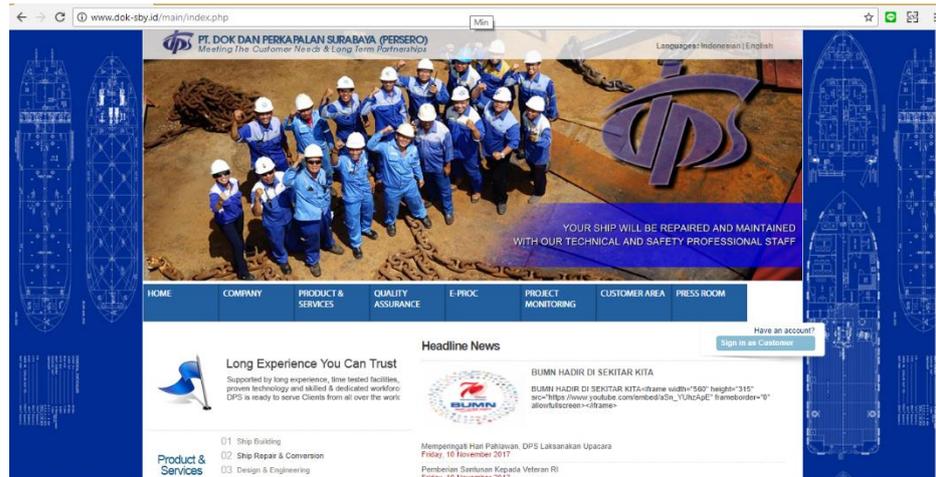
Promosi adalah kegiatan yang sangat penting bagi perusahaan untuk memperkenalkan dan menginformasi mengenai produk – produk yang dihasilkan oleh PT DPS. Kegiatan promosi yang dilakukan adalah dengan memasang iklan pada buku directory, memasang iklan pada salah satu kegiatan BUMN, serta aktif mengikuti pameran.

- Direct Marketing

Pendekatan secara langsung atau biasa diketahui dengan direct marketing juga sering dilakukan demi didapatkannya sebuah proyek serta untuk terus dapat menjalin hubungan dengan customer.

- Website

Di era digital seperti saat ini, website merupakan hal yang sangat penting untuk dimiliki sebuah perusahaan. website yang dimiliki oleh PT DPS masih terlihat sederhana, hal ini bisa dilihat dari tampilan dan komponen yang ada didalamnya.



Gambar 4 5 Website PT Dok dan Perkapalan Surabaya

(www.dok-sby.id, 2017)

- Tender
PT DPS aktif dalam mengikuti penawaran tender yang ada di pasar. Tak hanya sekali dua kali mereka dapat memenangkan tender.
- Pameran



Gambar 4 6 PT DPS mengikuti kegiatan Pameran BUMN di Anyer

(www.dok-sby.id, 2017)

Keikutsertaan PT DPS dalam berbagai macam pameran berskala nasional. Tujuan dari keikutsertaan ini tentunya untuk meningkatkan brand awareness sekaligus memamerkan hasil karya terbaik perusahaan. Pameran terbaru yang dihadiri PT

DPS adalah BUMNIS Strategic Communication Outlook 2018 pada 2 November 2017.

4. Customer Relationship

Dalam sebuah bisnis sangatlah penting untuk menentukan tipe hubungan apa yang akan dijalankan dengan dengan pelanggan. Tiap perusahaan memiliki caranya sendiri, begitu pula dengan PT. DPS dalam menjalin hubungannya dengan pelanggan.

- Home Doctor Service

Program ini ditujukan kepada pelanggan yang mau bergabung dengan program HDS ini. Program ini adalah PT DPS menyediakan jadwal kapan saja pelanggan dapat merawat kapal sehingga bisa naik dok tanpa mengantri.

- Long Term Relationship

Hubungan yang dijalin oleh PT DPS khususnya pada bagian pemasaran dan purna jual kepada para pelanggan terus dipertahankan. PT DPS memiliki database pelanggannya.

- Termin Pembayaran

Pembayaran dari sebuah proyek biasanya tidak secara langsung lunas. Dengan termin ini, bagian pemasaran dan purna jual dapat lebih mengenal karakteristik dari tiap pelanggan dilihat dari sistem penagihan.

5. Revenue Stream

Revenue Stream merupakan asal penghasilan sebuah perusahaan. Pada PT DPS sendiri asal penghasilan berasal dari jasa yang ditawarkan:

- Ship building
- Ship repair
- Ship conversion
- Offshore construction and steel fabrication

6. Key Resources

Key resources merupakan sumber daya yang digunakan oleh perusahaan meliputi aspek fisik, intelektual, dan sumber daya manusia yang ada.

- Fasilitas utama

Yaitu fasilitas fisik yang memiliki pengaruh besar berjalannya kegiatan. Fasilitas ini seperti floating dock, building berth, bengkel fabrikasi, bengkel las, dll.

a. *Floating Dock* Surabaya I

- Sistem pengendalian yang digunakan adalah sistem elektrik yang dioperasikan dari *Control House*.
- *Floating Dock* ini juga dilengkapi dengan *Crane* yang terletak di kedua sisi *Floating Dock* tersebut dengan kapasitas 5 ton.
- Mempunyai kapasitas angkat 3500 TLC.
- Mempunyai ukuran panjang 99,24 m; tinggi 9,9 m; dan lebar 22,4 meter.

b. *Floating Dock* Surabaya II

- Masih menggunakan sistem manual untuk masuknya kapal ke dalam dok sehingga memerlukan banyak tenaga manusia.
- Menggunakan sistem pengapungan dok yang sama dengan yang lain.
- Mempunyai ukuran panjang 84,97 m; tinggi 9,9 m; dan lebar 16,4 meter.
- Mempunyai kapasitas 3500 TLC.
- Dilengkapi dengan *crane* yang berada di kedua sisi dok apung.

c. *Floating Dock* Surabaya IV

- Mempunyai kapasitas apung 3000 TLC.
- Mempunyai fasilitas 2 buah *crane* yang berada disisi dok.
- Menggunakan sistem perpompaan elektrik yang dioperasikan dari *Control House*.
- Mempunyai ukuran panjang 92 m; tinggi 9,9 m; dan lebar 16 m.

d. *Floating Dock* Surabaya V

- Mempunyai kapasitas apung 6000 TLC.
- Menggunakan sistem perpompaan elektrik yang dioperasikan dari *Control House*.
- Mempunyai fasilitas *crane* dengan kapastias 6 ton.
- Mempunyai ukuran panjang 152,52 m; tinggi 14 m; dan lebar 24 m.

e. Building Berth

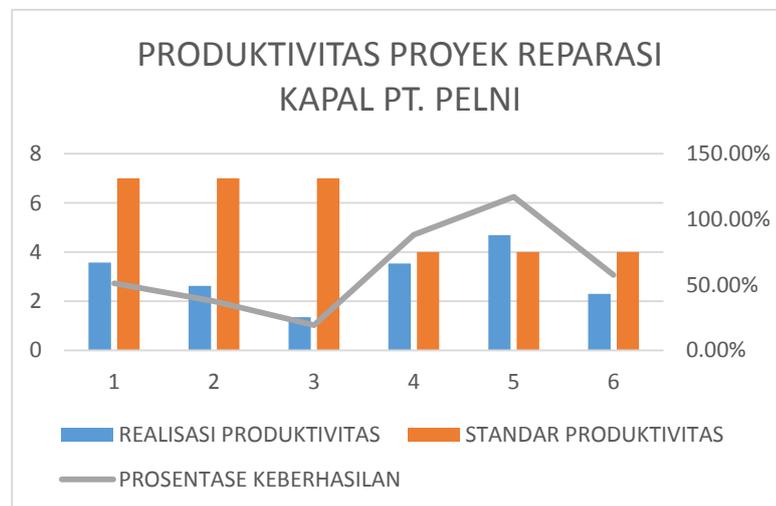
PT DPS memiliki 2 lokasi *building berth* dengan ukuran 100x30 meter dan 200x100 meter. *Building berth* ini berkemampuan menampung kapasitas 6500 DWT dan dapat ditingkatkan hingga 10.000 DWT.

- Fasilitas pendukung dan Software

Yaitu fasilitas yang berguna memudahkan dalam proses produksi. Fasilitas yang dimiliki antara lain, software yang digunakan yaitu CAD, Tribone, dan Maxsurf. Serta mesin atau peralatan yang ada di bengkel seperti CNC, welding machine, dll.

- Sumber Daya Manusia

Total jumlah karyawan yang ada di PT DPS adalah 456 orang. Di setiap bagian pada PT DPS terdapat tenaga ahli dan berkompeten. PT. DPS sebelumnya memiliki standar produktivitas 7. Standar ini didapat dari evaluasi tiap pekerjaan reparasi kapal. Standar ini lalu diturunkan menjadi 4 dikarenakan produktivitas yang rendah. Berikut adalah grafik dari pengerjaan kapal motor milik PT. PELNI yang direparasi dengan produktivitas berbeda dan dalam standar yang berbeda pula:



Gambar 4 .7 Produktivitas Proyek Reparasi Kapal PT. PELNI

- Lahan di Lamongan

PT. Dok dan Perkapalan Surabaya memiliki lahan seluas 10 hektarare di Lamongan. Lahan ini rencananya akan dibangun menjadi sebuah galangan dimana PT. Dok dan Perkapalan sendiri saat ini tengah mencari mitra kerja untuk mengembangkannya.

7. Key Activities

- Pemasaran

Aktivitas ini jelas sekali bahwa tujuannya untuk mencari calon customer baik customer baru ataupun lama. Kegiatan ini yang dilakukan oleh bagian pemasaran dan purna jual.

- Partnership

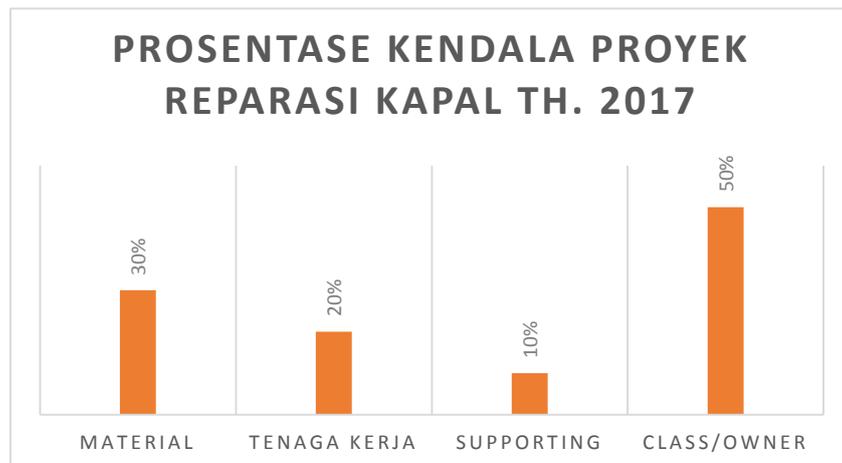
Kerja sama disini memiliki dua macam fungsi utama yaitu pertama sebagai bentuk kerja sama dagang dengan unit dagang yang berhubungan langsung dengan proses produksi. Bentuk kerja sama ini memiliki tujuan utama yaitu untuk menekan biaya produksi serta efisiensi kinerja suatu proyek. Sedangkan kerja sama yang kedua yaitu berupa alih teknologi. Tujuan dari kerja sama yang kedua adalah untuk mentransfer ilmu agar terjadinya peningkatan kualitas sumber daya manusia yang ada

- Produksi

Pada kegiatan produksi ini yaitu kegiatan fabrikasi bangunan lepas pantai maupun produksi bangunan kapal baru.

- Perbaikan dan perawatan

Kegiatan berikutnya adalah perbaikan dan perawatan kapal pada floating dock yang PT DPS miliki. Berikut adalah kendala – kendala yang dialami perusahaan. Hal ini merupakan yang mempengaruhi adanya keterlambatan kerja.



Gambar 4 8 Prosentase Kendala Reparasi Kapal PT. DPS Tahun 2017

8. Key Partners

Tujuan dan fungsi key partners adalah menjalin kerja sama untuk mengoptimalkan bisnis dan memiliki daya saing yang tinggi terhadap competitor. Key partnership PT DPS adalah sebagai berikut:

- Wartsilla
Untuk perakita mesin diesel.
- PT PANN
Perusahaan multi finance dalam pembiayaan kapal, shipping, shipyard, manajemen perkapalan, serta asuransi kapal
- PT. Krakatau Steel
Merupakan perusahaan produsen baja, dimana PT DPS sangat membutuhkan suplai plat baja tiap kebanyakan pekerjaan reparasi.

9. Cost Structure

Struktur biaya ini menjelaskan semua biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan untuk menjalankan sebuah perusahaan mulai dari biaya produksi, biaya pegawai, dan biaya lainnya.

- Operasional
Biaya operasional meliputi biaya atas pemakaian air, listrik, ruangan, mesin, computer, gaji karyawan (organic / non organic), dll.
- Produksi
Biaya produksi adalah biaya yang dikeluarkan saat melaksanakan produksi yang meliputi biaya material, biaya tenaga kerja, dan biaya lain seperti supply & service.
- Pemasaran
Kegiatan pemasaran sangat penting bagi keberlangsungan bisnis sebuah perusahaan. hal ini karena bertujuan untuk mengenalkan perusahaan dan produk yang dihasilkan kepada calon pelanggan. Biaya pemasaran yang dikeluarkan PT DPS meliputi kegiatan tender, lelang, pameran, iklan, perjalanan dinas, dll

<u>KEY PARTNER</u> <ul style="list-style-type: none"> Wartsila Perakitan mesin diesel PT. PANN Multi finance PT. Krakatau Steel Produsen baja 	<u>KEY ACTIVITIES</u> <ul style="list-style-type: none"> Pemasaran Partnership Fabrikasi bangunan lepas pantai dan pembangunan kapal baru Pemeliharaan dan perbaikan kapal 	<u>VALUE PROPOSITIONS</u> <ul style="list-style-type: none"> Fasilitas Lengkap Tempat Strategis Kecepatan dan Keakuratan Pengerjaan Tenaga Ahli Berpengalaman 	<u>CUSTOMER RELATIONSHIP</u> <ul style="list-style-type: none"> Long – term relationship Termin Pembayaran HDS (Home Doctor Service) 	<u>CUSTOMER SEGMENT</u> <ul style="list-style-type: none"> Jenis Kotrak : Kontruksi EPC/EPCI Non-Kontruksi Pemeliharaan & Perakitan
	<u>KEY RESOURCHES</u> <ul style="list-style-type: none"> Fasilitas Utama(Building berth, floating dock, dll) Fasilitas Pendukung Software (CAD, Tribone, Maxsurf) Sumber Daya Manusia Lahan untuk galangan di Lamongan 		<u>CHANNELS</u> <ul style="list-style-type: none"> Email Website Direct Marketing Pameran Tender 	
<u>COST STRUCTURE</u> <ul style="list-style-type: none"> Operasional Produksi Pemasaran 			<u>REVENUE STREAM</u> <ul style="list-style-type: none"> Ship building Ship repair Ship conversion Offshore construction and steel structure fabrication 	

Gambar 4 .9 Business Model Canvas

4.3 Strategy Formulation

Setelah melakukan analisis kondisi eksternal dan internal perusahaan, serta menganalisis *strength*, *weakness*, *opportunity* dan *threat*, maka selanjutnya akan dilakukan pembobotan menggunakan *External Factor Analysis Summary (EFAS)* dan *Internal Factor Analysis Summary (IFAS)*. Kemudian, hasil pembobotan dari EFAS dan IFAS tersebut menunjukkan posisi PT Dok dan Perkapalan Surabaya. Selanjutnya dilanjutkan dengan menggunakan TOWS Matrix. Hasil analisis TOWS dapat dijabarkan pada tabel di bawah ini.

Tabel 4 .1 TOWS Analysis

THREAT	Lemahnya nilai tukar rupiah
	Lemahnya sektor permodalan
	Tuntutan penerapan teknologi yang pesat
	Terdapat 250 galangan di Indonesia
OPPORTUNITY	Cita - cita Indonesia sebagai poros martim melalui program Tol Laut
	Dukungan Pemerintah berupa azas cabotage
	Dukungan Pemerintah untuk memberdayakan galangan kapal nasional (arahan langsung Presiden 21 Juni 2015 di Batam)
	Pembebasan atas Pungutan PPN untuk angkutan tertentu (PP 69/2015)
WEAKNESS	Lemahnya manajemen proyek
	Perlengkapan produksi dengan umur cukup tua
	Mengalami keterlambatan kerja
	Material bergantung pada supplier
STRENGTH	Memiliki Program Home Doctor Service
	Memiliki banyak partner bisnis
	Memiliki fasilitas lengkap
	Tenaga kerja berpengalaman
	Brand Awareness tinggi di masyarakat
	Mengembangkan galangan di Lamongan

4.4.1 External Factor Analysis Summary (EFAS)

Perhitungan menggunakan EFAS dilakukan untuk memperoleh total skor pembobotan bagi perusahaan. nilai total ini menunjukkan bagaimana perusahaan tertentu bereaksi terhadap faktor – faktor strategis eksternalnya. Hal pertama adalah memberi bobot pada setiap faktornya, mulai dari 1,0 (sangat penting) sampai dengan 0,0 (tidak penting) dengan syarat jumlah dari bobot tiap faktor *opportunity* dan *weakness* adalah sama dengan 1,0. Berikut adalah hasil dari pembobotan:

Tabel 4 .2 Matriks EFAS

EXTERNAL FACTOR ANALYSIS SUMMARY			
No.	External Factors	Weight	Comments
Opportunity			
1	Cita - cita Indonesia sebagai poros maritim melalui program Tol Laut	0.17	Dengan adanya program tersebut dan dicita-citakan demikian akan adanya pembangunan besar-besaran pada sektor laut
2	Dukungan Pemerintah berupa azas cabotage	0.17	Membuka peluang sebesar-besarnya untuk mendapatkan lebih banyak customer
3	Dukungan Pemerintah untuk memberdayakan galangan kapal nasional	0.1	Menjadi salah satu kekuatan untuk dapat terus berkembang
4	Pembebasan atas Pungutan PPN untuk angkutan tertentu (PP 69/2015)	0.08	Memperingan beban perusahaan dan juga customer dalam berbisnis pada industri ini
Threat			
1	Lemahnya nilai tukar rupiah	0.17	Lemahnya nilai tukar rupiah tentunya berpengaruh terhadap nilai proyek yang berlangsung
2	Lemahnya sektor permodalan	0.15	Sebagai sektor padat karya, modal, dan teknologi, industri ini membutuhkan permodalan yang tinggi
3	Tuntutan penerapan teknologi yang pesat membutuhkan biaya besar untuk software dan hardware	0.08	Salah satu kebutuhan dalam industri galangan adalah permodalan pada teknologi
4	Terdapat 250 galangan di Indonesia	0.08	Banyaknya jumlah pesaing menuntut perusahaan agar dapat memposisikan dirinya
Total score		1	

Tabel 4 .3 Tabel Pembobotan EFAS

EXTERNAL FACTOR ANALYSIS SUMMARY			RATING										AVE	WEIGHTED
No.	External Factors	Weight	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	RAGE	SCORE
Opprtunity														
1	Cita - cita Indonesia sebagai poros martim dg tol laut	0.17	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3.8	0.6
2	Dukungan Pemerintah berupa azas cabotage	0.17	4	4	4	4	4	3	2	3	3	2	3.3	0.6
3	Dukungan Pemerintah terhadap galangan nasional	0.1	4	4	4	4	4	2	2	3	2	3	3.2	0.3
4	Pembebasan Pungutan PPN untuk angkutan tertentu	0.08	4	5	4	4	4	2	4	3	4	4	3.8	0.3
Threat			4											
1	Lemahnya nilai tukar rupiah	0.17	2	2	2	2	2	2	4	3	2	3	2.4	0.4
2	Lemahnya sektor permodalan	0.15	1	2	1	1	2	2	1	1	2	2	1.5	0.2
3	Tuntutan teknologi yang semakin canggih	0.08	3	3	3	3	4	4	1	4	4	5	3.4	0.3
4	Terdapat 250 galangan di Indonesia	0.08	1	3	2	2	3	3	4	4	3	3	2.8	0.2
JUMLAH		1	JUMLAH										3.0	

4.4.2 Internal Factor Analysis Summary (IFAS)

Pembobotan dan peratingan menggunakan IFAS dilakukan dengan tahapan yang sama persis seperti yang dilakukan pada matriks EFAS. Berikut adalah hasil dari pembobotan:

Tabel 4 .4 Matriks IFAS

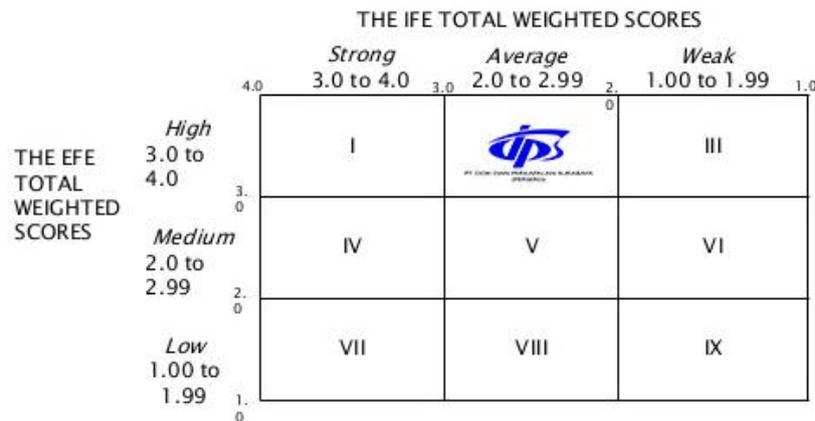
INTERNAL FACTOR ANALYSIS SUMMARY			
No.	Internal Factors	Weight	Comment
Strength			
1	Memiliki Program Home Doctor Service	0.15	Sebuah program dimana perusahaan memberikan space docking terjadwal untuk klien
2	Memiliki banyak partner bisnis	0.11	Partner bisnis yang tersebar di penjuru negeri yang memiliki keuntungan bagi perusahaan
3	Memiliki fasilitas lengkap	0.12	Luasnya lahan yang dimiliki serta kelengkapan peralatan mendukung kinerja perusahaan
4	Tenaga kerja berpengalaman	0.12	Tenaga ahli dengan jam terbang tinggi dengan dapat memberi solusi untuk masalah klien
5	Brand Awareness tinggi di masyarakat	0.095	Usia dan track record yang baik membuat nama perusahaan dikenal di penjuru negeri
6	Mengembangkan galangan di Lamong	0.095	Rencana pengembangan lahan baru oleh perusahaan yang menjadi key resources baru
Weakness			
1	Lemahnya manajemen proyek	0.08	Kurangnya pengendalian fisik dan kemajuan proyek serta kurang komunikasi antar bagian
2	Perlengkapan produksi dengan umur tua dan minim perawatan	0.075	Usia peralatan yang cukup tua dan kurangnya perawatan mempengaruhi sedikit banyak pekerjaan proyek
3	Mengalami keterlambatan kerja	0.075	Mengalami keterlambatan kerja pada proyek akan mempengaruhi nama perusahaan
4	Material bergantung pada supplier	0.08	Kebergantungan terhadap supplier sedikit banyak berpengaruh terhadap progress kerja
total score		1	

Tabel 4 .5 Tabel Pembobotan EFAS

INTERNAL FACTOR ANALYSIS SUMMARY			RATING										AVE	WEIGHTED
No.	Internal Factors	Weight	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	RAGE	SCORE
Strength														
1	Memiliki Program Home Doctor Service	0.15	5	4	5	4	5	3	4	3	4	3	4	0.6
2	Memiliki banyak partner bisnis	0.11	5	4	5	3	3	2	2	2	2	2	3	0.3
3	Memiliki fasilitas lengkap	0.12	5	5	4	4	4	3	3	2	3	3	3.6	0.4
4	Tenaga kerja berpengalaman	0.12	5	5	4	4	4	3	3	2	3	2	3.5	0.4
5	Brand Awariness tinggi di masyarakat	0.095	4	4	4	4	4	2	2	2	2	3	3.1	0.3
6	Mengembangkan galangan di Lamongan	0.095	4	4	3	3	4	3	2	3	2	3	3.1	0.3
Weakness														
1	Lemahnya manajemen proyek	0.08	1	2	1	1	1	2	2	2	3	2	1.7	0.1
2	Perlengkapan produksi dengan umur cukup tua	0.075	1	1	2	2	2	3	3	3	3	3	2.3	0.2
3	Mengalami keterlambatan kerja	0.075	1	2	1	2	2	3	2	2	2	2	1.9	0.1
4	Material bergantung pada supplier	0.08	1	2	2	1	1	2	1	1	1	1	1.3	0.1
JUMLAH		1	JUMLAH										2.9	

4.4.3 Internal – Eksternal (IE) Matriks

Setelah melakukan pembobotan dengan EFAS dan IFAS, maka akan didapatkan *weighted score*. *Weighted score* tersebut digunakan untuk melihat letak dari perusahaan pada kuadran IE



Gambar 4 .10 Matriks IE

Dengan melakukan perhitungan EFAS dan IFAS didapatkanlah letak posisi sekaligus kondisi dari perusahaan ini pada IE Matriks. Posisi tersebut terletak pada kuadran II dengan kondisi *Grow & Build*. Dengan kondisi tersebut maka diambilah tema strategi yang berkonsentrasi pada Integrasi Horizontal. Kegiatan ini merupakan suatu cara untuk membangun perusahaan melalui pembangunan di lokasi lain atau meningkatkan jenis produk dan jasa. Tujuannya adalah untuk meningkatkan penjualan dan profit, dengan cara memanfaatkan keuntungan *economics of scale* baik dalam produksi maupun pemasaran. Perusahaan pada kuadran ini dapat memperluas pasar, fasilitas produksi, dan teknologi melalui pengembangan internal maupun eksternal melalui akuisisi atau *joint venture* dengan perusahaan lain dalam industry yang sama.

4.4.4 TOWS Matriks

Menyilangkan TOWS (*threat, opportunity, weakness, strength*) yang sudah ada menjadi empat tipe pilihan strategi yaitu, SO, WO, ST, WT yang bertujuan mempertahankan faktor eksternal dan internal agar menjadi strategi baru untuk perusahaan. berikut ini

hasil dari persilangan strategi – strategi tersebut yang disajikan secara ringkas dalam TOWS Matriks.

TOWS MATRIKS	STRENGTH	WEAKNESS
	(S1) Memiliki Program Home Doctor Service	(W1) Lemahnya manajemen proyek
	(S2) Memiliki banyak partner bisnis	(W2) Perlengkapan produksi dengan umur cukup tua dan
	(S3) Memiliki fasilitas lengkap	
	(S4) Tenaga kerja berpengalaman	minim perawatan
	(S5) Brand Awareness tinggi di masyarakat	(W3) Mengalami keterlambatan kerja
(S6) Mengembangkan galangan di Lamongan	(W4) Material bergantung pada supplier	
OPPORTUNITY		
(O1) Cita-cita Indonesia sebagai poros maritim melalui program Tol Laut	(O2, S1, S3) Optimalkan peran Home Doctor Service u/ mendapatkan konsumen	(O4, W4) Meningkatkan daya saing melalui persaingan biaya produksi
(O2) Dukungan Pemerintah berupa azas cabotage		
(O3) Dukungan Pemerintah untuk memberdayakan galangan kapal nasional	(O1, O4, S6) Menyegerakan pengembangan galangan	(O3, W1) Meningkatkan kinerja manajemen
(O4) Pembebasan atas Pungutan PPN untuk angkutan tertentu	di Lamongan	
THREAT		
(T1) Lemahnya nilai tukar rupiah	(T3, S4, S5) Meningkatkan kualitas dan brand awareness yang telah dimiliki	(T3, W3) Kerjasama antar galangan
(T2) Lemahnya sektor permodalan		
(T3) Terdapat 250 galangan di Indonesia	(T1, T2, S2, S3) Membuat penawaran menarik dari resources dan partnership yang ada	(T4, W2) Perawatan fasilitas demi tuntutan jaman yang semakin canggih
(T4) Tuntutan penerapan teknologi yang pesat		

Gambar 4 .11 Matriks TOWS

Berikut merupakan penjelasan dari tiap –tiap strategi yang ada pada TOWS matriks tersebut:

S1. Optimalkan Peran Home Doctor Service (S1, S3, O2)

Strategi ini di dapat dari persilangan faktor perusahaan memiliki sebuah program Home Doctor Service dan memiliki fasilitas yang lengkap juga kesempatan dukungan pemerintah penuh dengan diberlakukannya azas cabotage.

Program Home Doctor Service sendiri merupakan program yang telah berjalan pada PT Dok dan Perkapalan Surabaya, dimana program ini adalah ditujukan kepada klien perusahaan yang telah menjadi anggota program HDS ini. Keuntungan untuk klien adalah mendapatkan jadwal rutin dari perusahaan untuk kapalnya dapat naik dok tanpa perlu menunggu antrian. Sedangkan, azas cabotage diatur oleh Indonesia melalui Inpres no. 5/2005 dan Undang-undang Nomor 17 Tahun 2008 tentang pelayaran. Di dalam pasal 8 Undang-undang Pelayaran disebutkan, kegiatan angkutan laut di dalam negeri dilaksanakan oleh perusahaan angkutan laut nasional.

Dengan demikian, PT Dok dan Perkapalan Surabaya dapat mengoptimisasikan program dan fasilitas yang dimilikinya untuk mendapatkan konsumen sebanyak-banyaknya dengan adanya peraturan yang berlaku bahwa kegiatan angkutan laut di dalam negeri dilaksanakan oleh perusahaan angkutan laut nasional.

S2. Menyegerakan Pengembangan Galangan di Lamongan (S6, O1, O4)

PT Dok dan Perkapalan Surabaya dewasa ini tengah mencari mitra guna mengembangkan galangan baru di atas tanah seluas sepuluh hectare di Lamongan, Jawa Timur. Indonesia sendiri memiliki cita – cita menjadi poros matitim melalui program tol lautnya. Pemerintahan juga telah memberlakukan pembebasan

atas pungutan PPN untuk angkutan tertentu yang diatur oleh PP 69 tahun 2015.

Menyegerakan pengembangan galangan baru dengan adanya berbagai program dari pemerintah seperti tol laut yang notabene membutuhkan lebih banyak armada kapal untuk dibangun baru maupun dalam hal reparasi. Dari data Kementerian Perhubungan dan IPERINDO, dari tahun 2015 Indonesia membutuhkan sekitar 150 kapal baru dengan berbagai macam jenis seperti *patrol vessel*, *ferry ro-ro*, dll. Hal ini dapat menjadikan peluang untuk perusahaan dalam meningkatkan kapasitas produksi.

S3. Meningkatkan Kualitas dan Brand Awarness yang telah dimiliki (S4, S5, T3)

Strategi ini berasal dari upaya banyaknya galangan yang terdapat di Indonesia. Strategi tersebut adalah dengan meningkatkan kualitas hasil kerja dari tenaga berpengalaman yang dimiliki perusahaan dengan ditambah nama perusahaan yang telah terkenal baik. Menjaga kualitas hasil kerja atau produk agar tetap baik membuat perusahaan memiliki *positioning* yang bagus ke depannya.

S4. Membuat Penawaran Menarik dari Resources dan Partnership yang Ada (S2, S3, T1, T2)

Strategi ini dibuat karena perusahaan memiliki banyak partner bisnis dan fasilitas docking yang lengkap. Dalam keadaan nilai tukar rupiah yang melemah dan sektor permodalan yang lemah pula, perusahaan dapat melakukan berbagai bentuk pendekatan dengan membuat penawaran menarik dengan bantuan dari partner bisnis yang ada. Penawaran ini nantinya dapat berpengaruh pada harga dari produk yang dihasilkan.

S5. Meningkatkan Daya Saing Melalui Persaingan Biaya Produksi (W4, O4)

Strategi yang lahir dari hasil persilangan faktor bahwa perusahaan sangat bergantung pada supplier untuk setiap material

yang digunakan dan faktor tentang pembebasan atas pungutan PPN untuk angkutan tertentu yang diatur oleh PP no.69 tahun 2015. Dari persilangan kedua faktor ini, perusahaan dapat membuat penawaran biaya produksi yang lebih menarik dan dapat bersaing dengan perusahaan lain.

S6. Meningkatkan Kinerja Manajemen (W1, O3)

Dukungan Pemerintah untuk memberdayakan galangan kapal nasional seperti arahan langsung Presiden di Batam pada 21 Juni 2015 membuka peluang yang begitu lebar bagi industry galangan. Diketahui dari data Kementrian Perhubungan dan IPERINDO, PT Pertamina membutuhkan kapal tanker dengan ukuran 3500, 7500, 13.000 DWT. Sesuai arahan presiden, kebutuhan kapal nasional akan diserahkan untuk menjadi proyek galangan nasional. Hal inilah yang menghasilkan strategi untuk terus meningkatkan kinerja pada manajemen agar dapat meminimalisir miskomunikasi dan adanya pengendalian yang kontinyu juga perhatian besar untuk setiap proyek. Selain itu agar menjadi perhatian bagi perusahaan untuk meningkatkan produktivitasnya agar dapat lebih maksimal lagi dalam menjalankan setiap proyek.

S7. Kerjasama antar Galangan (W3, T3)

Adanya 250 perusahaan galangan di Indonesia dapat dijadikan mitra dalam berbisnis dalam menangani proyek pekerjaan. Hal ini dapat jadi alternatif dalam menangani pekerjaan yang mengalami keterlambatan.

S8. Perawatan Fasilitas Demi Tuntutan Jaman yang Semakin Canggih (W2, T4)

Tuntutan peralatan dan fasilitas yang makin canggih karena kemajuan jaman menjadi hal yang benar – benar harus diperhatikan bagi perusahaan. Perawatan yang kontinyu dan perbaharuan bila memungkinkan dapat menjadi salah satu strategi dalam mengembangkan perusahaan. Pada PT. DPS sendiri keterlambatan yang terjadi salah satu faktornya adalah karena

sarana prasarana. Meskipun terhitung kecil hanya 10%, tetapi alangkah lebih baik untuk dapat memaksimalkan fungsi dari sarana ini agar tidak ada lagi keterlambatan.

4.4.5 Analytical Hierarchy Process (AHP)

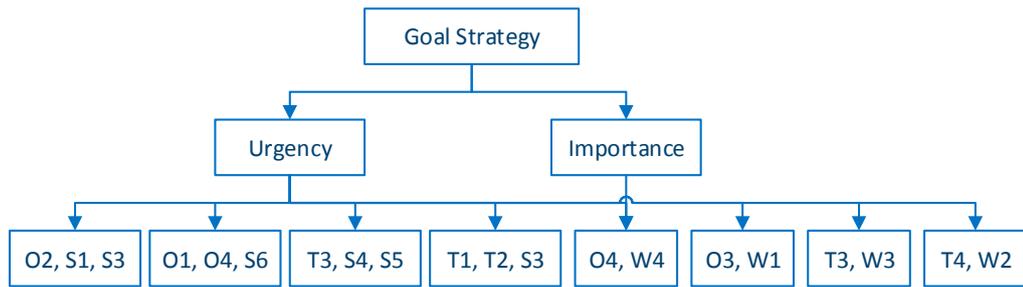
Setelah delapan jenis strategi didapatkan, maka langkah selanjutnya adalah melakukan analisa AHP. Tujuan dari analisa ini nantinya adalah menentukan tingkat kepentingan sebuah strategi jika dilihat dari kriteria tertentu. Sehingga nantinya didapatkan perankingan strategi yang paling tepat sesuai dengan kondisi pada perusahaan.

4.4.5.1 Menentukan Struktur Hirarki

Dalam menentukan prioritas strategi pengembangan pertama – tama diketahui terlebih dahulu apa itu AHP. Hirarki AHP itu adalah suatu bagan yang menjalar dengan urutan bagan paling atas hingga paling bawah adalah tujuan, kriteria, sub-kriteria (jika dibutuhkan), dan alternatif. Berikut adalah penjelasan terhadap bagan:

- a. Tujuan : dalam pengolahan AHP kali ini adalah untuk menentukan prioritas strategi pengembangannya.
- b. Kriteria : merupakan dasar yang dibutuhkan sebuah tujuan untuk mempengaruhi tujuan secara langsung. Pada kasus kali ini terdapat dua kriteria yaitu, *urgency* dan *importance*.
- c. Alternatif : adalah suatu bentuk level terendah yang mempengaruhi sebuah kriteria dan secara langsung mempengaruhi tujuan. Terdapat delapan alternatif pada studi kasus kali ini.

Dalam penjelasan sebelumnya dapat diketahui bentuk hirarki AHP yang terdiri dari tujuan, kriteria, dan alternatif yang membentuk bagan sebagai berikut:



Gambar 4. 12 Pohon Strategi AHP

Untuk kriteria, seperti yang telah dijelaskan sebelumnya terbagi atas dua kriteria.

- Urgency : merupakan kriteria dengan tujuan menentukan manakah dari delapan alternative yang ada yang memiliki kebutuhan paling mendesak untuk dilakukan.
- Importance : kriteria ini memiliki tujuan menentukan dari delapan alternatif yang memiliki tingkat kepentingan paling tinggi untuk dilakukan.

4.4.5.2 Melakukan Skor Perbandingan Kriteria

Adapun data kuesioner untuk AHP berisi perbandingan kriteria yang telah dijelaskan dengan menggunakan Pairwise Comparison membandingkan urgency dan importance menggunakan tabel penilaian berikut:

Intensity of importance	Definition	Explanation
1	Equal importance	Two activities contribute equally to the objective
3	Moderate importance	Experience and judgment slightly favour one activity over another
5	Strong importance	Experience and judgment strongly favour one activity over another
7	Very strong or demonstrated importance	An activity is favoured very strongly over another; its dominance demonstrated in practice
9	Extreme importance	The evidence favouring one activity over another is of the highest possible order of affirmation
2,4,6,8		Intermediate values

Gambar 4. 13 Judgement AHP

Setelah pengolahan data kuesioner maka didapatkan matriks perbandingan score berikut:

kriteria	responden									rata2	hasil kriteria
	A	B	C	D	E	F	G	H	I		
urgency x importance	9	5	5	7	5	3	5	3	5	4.2	2 urgency

Dari data di atas dapat dijelaskan rata – rata didapatkan adalah 4,2 atau dengan kata lain mendapat nilai 2 dengan dominan ke kriteria urgency.

Hasil tersebut kemudian dibentuk dalam sebuah tabel matriks score perbandingan bobot dengan dua kriteria di atas. Tujuannya untuk menghitung jumlah total bobot perbandingan dengan cara memasukkan nilai kebalikan dari skor. Hasil tabel matriks dapat dilihat seperti berikut:

kriteria	urgency	importance
urgency	1	2
importance	1/2	1

4.4.5.3 Menghitung Nilai tiap Kriteria

Setelah didapat hasil di atas maka dapat dilakukan perhitungan sintesa prioritas dengan membagi tiap bobot parameter dengan total jumlah pada tiap kolomnya.

kriteria	urgency	importance
urgency	1	2.00
importance	0.5	1
total	1.5	3.00

Selanjutnya dilakukan dengan pembagian tiap sel yang ada dengan nilai jumlah total di setiap kolom yang ditempati. Setelah mendapatkan nilai tersebut kemudian dilakukan pencarian nilai bobot kriteria.

kriteria	urgency	importance	bobot
urgency	1/1.5	2/3	0.6667
importance	2/1.5	1/3	0.3333
total			1

Perhitungan dianggap benar jika total dari bobot kriteria sama dengan 1.

4.4.5.4 Melakukan Skor Perbandingan Alternative

Setelah diketahui nilai dari tiap kriteria pada pembahasan sebelumnya, selanjutnya adalah menghitung nilai alternatif untuk tiap kriteria. Sama halnya seperti menghitung nilai kriteria, menghitung nilai alternative digunakan dengan Pairwise Comparison. Pengolahan data kuisioner diawali dengan menghitung nilai rata – rata tiap alternatif. Setelah mendapatkan rata – ratanya tiap alternatif akan terlihat dominan ke alternatif A atau alternatif B. Apabila dominan ke alternatif A, maka nilai yang dituliskan pada matriks adalah angka bulat dari rata – rata. Namun apabila dominan alternatif B maka dituliskan nilai satu per nilai rata – rata alternatif tersebut. Cara pengerjaannya adalah mendatar ke kanan untuk alternatif A.

4.4.5.4.1 Melakukan skor Nilai “Urgency”

Setelah didapatkan nilai rata – rata dari responden dari tiap alternative, maka selanjutnya adalah menormalisasi nilai di setiap kriteria. Pada kriteria urgency didapatkan nilai rata – rata untuk tiap alternatif yang kemudian diterjemahkan dalam bentuk matriks berikut:

	O2, S1, S3	O1, O4, S6	T3, S4, S5	T1, T2, S3, S4	O4, W4	O3, W1	T3, W3	T4, W2
O2, S1, S3	1.00	5.00	0.50	0.50	0.50	0.20	1.00	0.33
O1, O4, S6	0.20	1.00	0.33	0.33	0.50	0.33	1.00	0.50
T3, S4, S5	2.00	3.00	1.00	1.00	0.33	1.00	3.00	3.00
T1, T2, S3, S4	2.00	3.00	1.00	1.00	1.00	2.00	2.00	1.00
O4, W4	2.00	2.00	3.00	1.00	1.00	1.00	3.00	0.50
O3, W1	5.00	3.00	1.00	1.00	1.00	1.00	4.00	1.00
T3, W3	1.00	1.00	0.33	0.50	0.33	0.25	1.00	0.33
T4, W2	3.00	2.00	0.33	1.00	2.00	1.00	3.00	1.00
total	16.20	20.00	7.50	6.33	6.67	6.78	18.0 0	7.67

Dari matriks di atas dapat diketahui matrik normalisasi nilai tiap alternative. Cara perhitungannya sama dengan matrik kriteria. Mencari nilai total untuk tiap kolom adalah dengan dibagi sejumlah matrik, maka hasil tiap kolom dibagi delapan untuk mengetahui nilai normalisasi tiap alternative.

	O2, S1, S3	O1, O4, S6	T3, S4, S5	T1, T2, S3, S	O4, W4	O3, W1	T3, W3	T4, W2	b. nrmnls	b.prioritas
O2, S1, S3	0.061728	0.25	0.066667	0.078947	0.075	0.029	0.055556	0.043478	0.66086	0.0826075
O1, O4, S6	0.012346	0.05	0.044444	0.052632	0.075	0.049	0.055556	0.065217	0.404335	0.0505418
T3, S4, S5	0.123457	0.15	0.133333	0.157895	0.05	0.147	0.166667	0.391304	1.320076	0.1650095
T1, T2, S3,	0.123457	0.15	0.133333	0.157895	0.15	0.295	0.111111	0.130435	1.251071	0.1563839
O4, W4	0.123457	0.1	0.4	0.157895	0.15	0.147	0.166667	0.065217	1.310656	0.163832
O3, W1	0.308642	0.15	0.133333	0.157895	0.15	0.147	0.222222	0.130435	1.399947	0.1749934
T3, W3	0.061728	0.05	0.044444	0.078947	0.05	0.037	0.055556	0.043478	0.421009	0.0526261
T4, W2	0.185185	0.1	0.044444	0.157895	0.3	0.147	0.166667	0.130435	1.232046	0.1540057
total	1	1	1	1	1	1	1	1	8	1

Hasil diatas kemudian dijumlahkan menjadi bobot total yang sama dengan 1. Maka disimpulkan hasil perhitungan benar.

4.4.5.4.2 Perhitungan Consistency Ratio “Urgency”

Langkah selanjutnya adalah mengukut rasio konsistensi AHP. Rumus untuk memeriksa inkonsistensi seluruh matriks melalui uji konsistensi berikut:

$$Aw = \Lambda w$$

Dimana,

A = matrik perbandingan

W = bobot prioritas

Λ = eigen vector

Didapatkan nilai berikut:

$$\begin{bmatrix} 1 & 5 & 0.5 & 0.5 & 0.5 & 0.2 & 1 & 0.3 \\ 0.2 & 1 & 0.3 & 0.3 & 0.5 & 0.3 & 1 & 0.5 \\ 2 & 3 & 1 & 1 & 0.3 & 1 & 3 & 3 \\ 2 & 3 & 1 & 1 & 1 & 2 & 2 & 1 \\ 2 & 2 & 3 & 1 & 1 & 1 & 3 & 0.5 \\ 5 & 3 & 1 & 1 & 1 & 1 & 4 & 1 \\ 1 & 1 & 0.3 & 0.5 & 0.3 & 0.25 & 1 & 0.3 \\ 3 & 2 & 0.3 & 1 & 2 & 1 & 3 & 1 \end{bmatrix} \times \begin{bmatrix} 0.0826075 \\ 0.0505418 \\ 0.1650095 \\ 0.1563839 \\ 0.163832 \\ 0.1749934 \\ 0.0526261 \\ 0.1540057 \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} 0.716889 \\ 0.444071 \\ 1.487734 \\ 1.411311 \\ 1.491418 \\ 1.589392 \\ 0.468665 \\ 1.374835 \end{bmatrix}$$

Lalu mencari eigen faktor dengan cara berikut :

$$\lambda_{\max} = AW \cdot W$$

$$\begin{bmatrix} 0.716889 \\ 0.444071 \\ 1.487734 \\ 1.411311 \\ 1.491418 \\ 1.589392 \\ 0.468665 \\ 1.374835 \end{bmatrix} \cdot \begin{bmatrix} 0.0826075 \\ 0.0505418 \\ 0.1650095 \\ 0.1563839 \\ 0.163832 \\ 0.1749934 \\ 0.0526261 \\ 0.1540057 \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} 8.6785258 \\ 8.786198 \\ 9.016048 \\ 9.024656 \\ 9.103338 \\ 9.082584 \\ 8.905554 \\ 8.927166 \end{bmatrix}$$

Setelah eigen faktor ditemukan, langkah selanjutnya adalah menghitung consistency index (CI) dengan n=8.

$$CI = (\lambda_{\max} - n) / (n - 1)$$

$$CI = (8.94 - 8) / (8 - 1)$$

$$CI = 0.13$$

Setelah didapatkan nilai CI selanjutnya adalah menghitung Consistency Ratio (CR), maka nilai dari random index (RI) yang ada pada tabel, n = 8 adalah 1,41. Dengan rumus CR didapatkan berikut:

$$CR = \frac{CI}{RI}$$

$$CR = \frac{0,13}{1,41}$$

$$CR = 0,09$$

Untuk $CR \leq 0,1$ menunjukkan bahwa matriks perbandingan AHP konsisten.

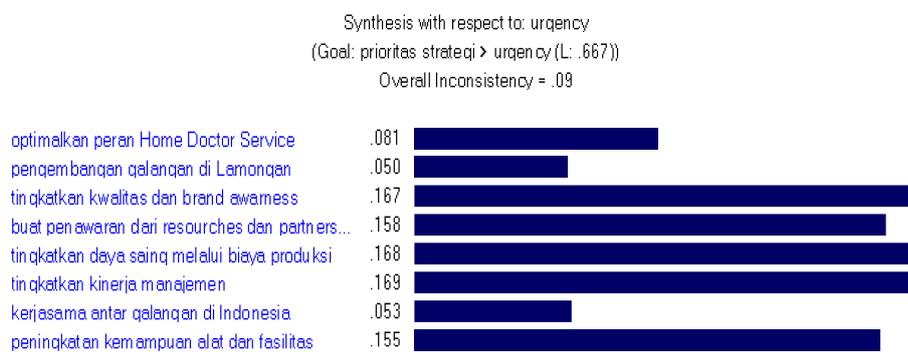
4.4.5.4.3 Perbandingan hasil perhitungan “Urgency” secara manual dengan software Expert Choice

Expert Choice adalah sebuah perangkat lunak yang digunakan untuk melakukan perhitungan AHP. Dengan memasukkan data yang didapat dari kuesioner didapatkan hasil perhitungan kriteria. Berikut adalah hasilnya :



Gambar 4 .14 Perhitungan Kriteria pada Expert Choice

Setelah itu, memasukkan hasil kuesioner alternative. Maka perhitungan alternative terhadap urgency adalah sebagai berikut:



Gambar 4 .15 Perhitungan Urgency menggunakan Expert Choice

Dari hasil dapat dibandingkan dengan hasil perhitungan manual sebagai berikut:

hasil manual	hasil expert choice	koreksi %
0.083	0.081	0.2
0.0505	0.05	0.05
0.165	0.167	0.02
0.1564	0.158	0.016
0.1638	0.168	0.042
0.175	0.169	0.06
0.0526	0.053	0.04
0.154	0.155	0.1
rata-rata koreksi (%)		0.066

Dari hasil di atas dapat disimpulkan bahwa perhitungan manual dianggap telah memenuhi karena nilainya mendekati atau sama dengan nilai perhitungan Expert Choice.

4.4.5.5 Melakukan Skor Perbandingan “Importance”

4.4.5.5.1 Melakukan Skor Nilai “Importance”

Setelah didapatkan nilai rata – rata dari responden dari tiap alternative, maka selanjutnya adalah menormalisasi nilai di setiap kriteria. Pada kriteria importance didapatkan nilai – nilai yang kemudian diterjemahkan dalam bentuk matriks berikut:

	O2, S1, S3	O1, O4, S6	T3, S4, S5	T1, T2, S3, S4	O4, W4	O3, W1	T3, W3	T4, W2
O2, S1, S3	1.00	5.00	2.00	0.50	0.50	0.33	1.00	0.33
O1, O4, S6	0.20	1.00	0.33	0.33	0.50	0.33	1.00	0.50
T3, S4, S5	0.50	3.00	1.00	1.00	0.33	1.00	3.00	0.50
T1, T2, S3, S4	2.00	3.00	1.00	1.00	1.00	2.00	2.00	1.00
O4, W4	2.00	2.00	3.00	1.00	1.00	0.50	3.00	0.50
O3, W1	3.00	3.00	1.00	1.00	2.00	1.00	3.00	1.00
T3, W3	1.00	1.00	0.33	0.50	0.33	0.33	1.00	0.33
T4, W2	3.00	2.00	2.00	1.00	2.00	1.00	3.00	1.00
total	12.70	20.00	10.67	6.33	7.67	6.50	17.0	5.17

Dari matriks di atas dapat diketahui matrik normalisasi nilai tiap alternative. Cara perhitungannya sama dengan matrik kriteria. Mencari nilai total untuk tiap kolom adalah dengan dibagi sejumlah matrik, maka hasil tiap kolom dibagi delapan untuk mengetahui nilai normalisasi tiap alternative.

	O2, S1, S3	O1, O4, S6	T3, S4, S5	T1, T2, S3, S4	O4, W4	O3, W1	T3, W3	T4, W2	b. nrmnls	b. prioritas
O2, S1, S3	0.07874	0.25	0.1875	0.07894737	0.065	0.051282	0.058824	0.064516	0.8350266	0.10437833
O1, O4, S6	0.015748	0.05	0.03125	0.05263158	0.065	0.051282	0.058824	0.096774	0.4217268	0.05271585
T3, S4, S5	0.03937	0.15	0.09375	0.15789474	0.043	0.153846	0.176471	0.096774	0.911584	0.113948
T1, T2, S3, S4	0.15748	0.15	0.09375	0.15789474	0.13	0.307692	0.117647	0.193548	1.3084476	0.16355595
O4, W4	0.15748	0.1	0.28125	0.15789474	0.13	0.076923	0.176471	0.096774	1.1772277	0.14715346
O3, W1	0.23622	0.15	0.09375	0.15789474	0.261	0.153846	0.176471	0.193548	1.4225999	0.17782499
T3, W3	0.07874	0.05	0.03125	0.07894737	0.043	0.051282	0.058824	0.064516	0.4570375	0.05712969
T4, W2	0.23622	0.1	0.1875	0.15789474	0.261	0.153846	0.176471	0.193548	1.4663499	0.18329374
total	1	1	1	1	1	1	1	1	8	1

Hasil diatas kemudian dijumlahkan menjadi bobot total yang sama dengan 1. Maka disimpulkan hasil perhitungan benar.

4.4.5.5.2 Perhitungan Consistency Ratio Importance

Langkah selanjutnya adalah mengukut rasio konsistensi AHP. Rumus untuk memeriksa inkonsistensi seluruh matriks melalui uji konsistensi berikut:

$$AW = \lambda W$$

Dimana,

A = matrik perbandingan

W = bobot prioritas

λ = eigen vector

Didapatkan nilai berikut:

$$\begin{bmatrix} 1 & 5 & 2 & 0.5 & 0.5 & 0.3 & 1 & 0.3 \\ 0.2 & 1 & 0.3 & 0.3 & 0.5 & 0.3 & 1 & 0.5 \\ 0.5 & 3 & 1 & 1 & 0.3 & 1 & 3 & 0.5 \\ 2 & 3 & 1 & 1 & 1 & 2 & 2 & 1 \\ 2 & 2 & 3 & 1 & 1 & 0.5 & 3 & 0.5 \\ 3 & 3 & 1 & 1 & 2 & 1 & 3 & 1 \\ 1 & 1 & 0.3 & 0.5 & 0.3 & 0.3 & 1 & 0.3 \\ 3 & 2 & 2 & 1 & 2 & 1 & 3 & 1 \end{bmatrix} \times \begin{bmatrix} 0.10437833 \\ 0.05271585 \\ 0.113948 \\ 0.16355595 \\ 0.14715346 \\ 0.17782499 \\ 0.05712969 \\ 0.18329374 \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} 0.928567 \\ 0.447697 \\ 0.977617 \\ 1.4447 \\ 1.31855 \\ 1.5756 \\ 0.5034 \\ 1.6368 \end{bmatrix}$$

Lalu mencari eigen faktor dengan cara berikut :

$$\lambda_{\max} = AW \div W$$

$$\begin{bmatrix} 0.928567 \\ 0.447697 \\ 0.977617 \\ 1.4447 \\ 1.31855 \\ 1.5756 \\ 0.5034 \\ 1.6368 \end{bmatrix} \div \begin{bmatrix} 0.10437833 \\ 0.05271585 \\ 0.113948 \\ 0.16355595 \\ 0.14715346 \\ 0.17782499 \\ 0.05712969 \\ 0.18329374 \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} 8.89431673 \\ 8.49519292 \\ 8.58311384 \\ 8.8306846 \\ 8.95754076 \\ 8.86164229 \\ 8.81611208 \\ 8.92962357 \end{bmatrix}$$

Setelah eigen faktor ditemukan, langkah selanjutnya adalah menghitung consistency index (CI) dengan n=8.

$$CI = (\lambda_{\max} - n) / (n - 1)$$

$$CI = (8.796 - 8) / (8 - 1)$$

$$CI = 0.11$$

Setelah didapatkan nilai CI selanjutnya adalah menghitung Consistency Ratio (CR), maka nilai dari random index (RI) yang ada pada tabel, n = 8 adalah 1,41. Dengan rumus CR didapatkan berikut:

$$CR = \frac{CI}{RI}$$

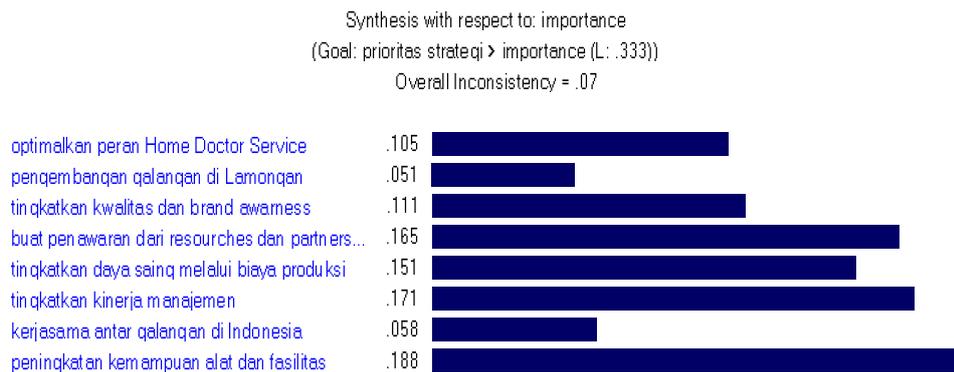
$$CR = \frac{0,11}{1,41}$$

$$CR = 0,08$$

Untuk $CR \leq 0,1$ menunjukkan bahwa matriks perbandingan AHP konsisten.

4.4.5.5.3 Perbandingan Hasil Perhitungan “Importance” Secara Manual dengan Software Expert Choice

Perhitungan alternatif terhadap importance adalah sebagai berikut:



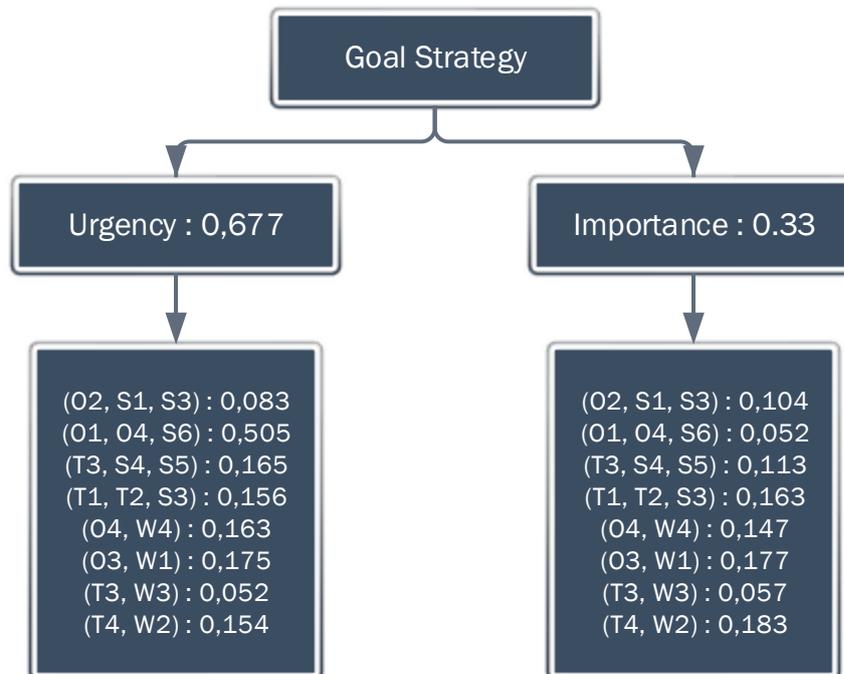
Gambar 4 .16 Perhitungan Importance menggunakan Expert Choice

Dari hasil dapat dibandingkan dengan hasil perhitungan manual sebagai berikut:

hasil manual	hasil expert choice	koreksi %
0.104	0.105	0.1
0.052	0.051	0.1
0.113	0.111	0.2
0.163	0.165	0.2
0.147	0.151	0.4
0.177	0.171	0.6
0.057	0.058	0.1
0.183	0.188	0.5
rata-rata koreksi (%)		0.275

Dari hasil di atas dapat disimpulkan bahwa perhitungan manual dianggap telah memenuhi karena nilainya mendekati atau sama dengan nilai perhitungan Expert Choice.

4.4.5.6 Menghitung Bobot Prioritas Keseluruhan



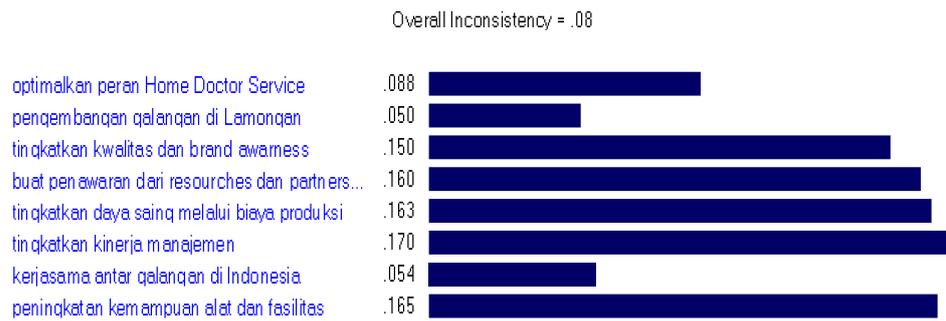
Gambar 4. 17 Pembobotan Alternatif pada AHP

Dengan menggunakan matriks algebra maka dapat dilakukan perhitungan berikut:

Sehingga didapatkan bobot prioritas berikut:

1. O2, S1, S3 (Optimasi HDS) = 0.089
2. O1, O4, S6 (Galangan baru) = 0.051
3. T3, S4, S5 (kwalitas dan brand awareness) = 0.148
4. T1, T2, S3, S4 (resoruches&partnership) = 0.159
5. O4, W4 (daya saing biaya produksi) = 0.158
6. O3, W1 (kinerja manajemen) = 0.175
7. T3, W3 (kerjasama antar galangan) = 0.054
8. T4, W2 (peningkatan fasilitas) = 0.163

Kemudian dari data yang telah dihasilkan di atas dapat dibandingkan dengan hasil dari Expert Choice berikut



Gambar 4. 18 Perhitungan Alternatif menggunakan Expert Choice

Lalu, sebagai perbandingannya adalah berikut:

alternatif	hasil manual	hasil expert choice	koreksi %	peringkat
O2, S1, S3	0.0897	0.088	0.17%	6
O1, O4, S6	0.0512	0.05	0.12%	8
T3, S4, S5	0.1481	0.15	0.19%	5
T1, T2, S3, S4	0.1587	0.16	0.13%	3
O4, W4	0.1583	0.163	0.47%	4
O3, W1	0.1759	0.17	0.59%	1
T3, W3	0.054	0.054	0.00%	7
T4, W2	0.1636	0.165	0.14%	2
	rata -rata koreksi (%)		0.23%	

Dari hasil perbandingan, dapat dilihat tiap – tiap alternatif memiliki koreksi yang kecil yaitu memiliki rata – rata sebesar 0,23%. Selain itu didapatkan peringkat dari keseluruhan hasil hitungan. Menurut hasil tersebut strategi (O3, W1) merupakan strategi dengan bobot penilaian paling tinggi yaitu 0,175 lalu pada peringkat kedua adalah strategi (T4, W2) dengan bobot 0,163 dan peringkat ketiga adalah strategi (T1, T2, S3, S4) dengan bobot 0,159.

BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

1. Dari hasil analisis eskternal (4C Diamond Analysis) dan internal (Business Model Canvas) didapatkan faktor – faktor yang mempengaruhi pengembangan perusahaan ini. Faktor – faktornya adalah sebagai berikut:

A. Faktor Eksternal

- Lemahnya nilai tukar rupiah
- Lemahnya sektor permodalan
- Tuntutan penerapan teknologi yang pesat
- Terdapat 250 galangan di Indonesia
- Cita – cita Indonesia sebagai poros maritime melalui program tol laut : diperlukan mencapai 150 unit kapal baru hingga 2019
- Dukungan pemerintah berupa azas cabotage
- Dukungan pemerintah untuk memberdayakan galangan kapal nasional : proyek oil tanker 3500, 6500, 13.000 DWT
- Pembebasan atas pungutan PPN jasa angkut tertentu (PP No. 69 Tahun 2015)

B. Faktor Internal

- Lemahnya manajemen proyek : produktivitas perusahaan masih dibawah standar
- Perlengkapan produksi dengan umur cukup tua
- Mengalami keterlambatan kerja
- Material bergantung pada supplier
- Memiliki program Home Doctor Service
- Memiliki banyak partner bisnis
- Memiliki fasilitas lengkap
- Tenaga kerja berpengalaman

- Brand awareness tinggi di masyarakat
 - Mengembangkan galangan di Lamongan
2. Dengan melakukan perhitungan EFAS dan IFAS didapatkanlah letak posisi sekaligus kondisi dari perusahaan ini pada IE Matriks. Posisi tersebut terletak pada kuadran II dengan kondisi *Grow & Build*. Dengan kondisi tersebut maka diambilah tema strategi yang berkonsentrasi pada Integrasi Horizontal. Kegiatan ini merupakan suatu cara untuk membangun perusahaan melalui pembangunan di lokasi lain atau meningkatkan jenis produk dan jasa.
 3. Dengan menggunakan TOWS Matriks didapatkanlah delapan macam jenis strategi. Strategi – strategi tersebut dibuat berdasarkan persilangan dari *threat*, *opportunity*, *weakness*, dan *strength* yang telah diketahui dari pemfaktoran sebelumnya. Strategi – strategi tersebut adalah sebagai berikut:
 - I. Optimalkan Peran Home Doctor Service (O2, S1, S3)
 - II. Segerakan pengembangan galangan baru di Lamongan (O1, O4, S6)
 - III. Tingkatkan kualitas dan brand awareness yang ada (T3, S4, S5)
 - IV. Buat penawaran menarik dari resources dan partnership yang ada (T1, T2, S2, S3)
 - V. Tingkatkan daya saing melalui biaya produksi (O4, W4)
 - VI. Tingkatkan kinerja manajemen (O3, W1)
 - VII. Kerjasama antar galangan di Indonesia (T3, W3)
 - VIII. Peningkatan kemampuan alat dan fasilitas (T4, W2)

Penggunaan Analytical Hierarchy Process (AHP) dilakukan untuk mendapatkan nilai bobot prioritas dari setiap strategi yang ada berdasarkan kriteria tertentu. Nantinya didapatkan pilihan strategi terbaik dan paling tepat untuk dilakukan diantara strategi – strategi lainnya. Dengan menggunakan perhitungan manual dan juga software Expert Choice didapatkanlah perbandingan bobot prioritas sebagai berikut:

- (O2, S1, S3) Expert Choice/(O2, S1, S3) Manual : $0.088 / 0.0898 = 0,17\%$
- (O1, O4, S6) Expert Choice/(O1, O4, S6) Manual : $0.50 / 0.0512 = 0,12\%$
- (T3, S4, S5) Expert Choice / (T3, S4, S5) Manual : $0.150 / 0.1481 = 0,19\%$
- (T1, T2, S2, S3) Expert Choice / (T1, T2, S2, S3) Manual : $0.160 / 0.1588 = 0,13\%$
- (O4, W4) Expert Choice / (O4, W4) Manual : $0.160 / 0.1583 = 0,47\%$
- (O3, W1) Expert Choice / (O3, W1) Manual : $0.170 / 0.1759 = 0,59\%$
- (T3, W3) Expert Choice / (T3, W3) Manual : $0.054 / 0.0541 = 0\%$
- (T4, W2) Expert Choice / (T4, W2) Manual : $0.165 / 0.1637 = 0,14$

Dari hasil perbandingan di atas dapat disimpulkan bahwa terdapat perbedaan kecil antara hasil Expert Choice dan perhitungan manual. Selain itu juga didapatkan peringkat dari hasil keseluruhan perhitungan. Menurut hasil tersebut strategi (O3, W1) merupakan strategi dengan bobot penilaian paling tinggi yaitu 0.1759, disusul dengan strategi (T4, W2) dengan bobot 0.1637, dan strategi (T1, T2, S2, S3) dengan bobot 0.1588.

Hasil strategi tertinggi adalah persilangan (O3, W1) dari dukungan pemerintah untuk memberdayakan galangan nasional dengan rendahnya kinerja manajemen perusahaan seperti angka produktivitas yang masih dibawah standar yang perusahaan tetapkan. Strateginya adalah meningkatkan kinerjanya dengan membuat evaluasi tiap pekerjaan dan dibagi lagi dengan membuat evaluasi tiap jenis pekerjaan (*job order*). Agar dapat diketahui jenis kegiatan yang mana yang memiliki produktivitas paling rendah. Karena dengan

adanya dukungan pemerintah terhadap galangan nasional akan membuka peluang baru bagi perusahaan untuk mendapatkan lebih banyak permintaan (*demands*), maka dari itu harus diimbangi dengan produktivitas yang perlu ditingkatkan pula.

5.2 Saran

Seperti yang telah terlampir sebelumnya, perusahaan masih memiliki sebuah lahan yang akan dijadikan galangan berikutnya. Hal ini dapat dihitung analisa teknis dan ekonomis dari galangan baru yang menjadi *key resources* perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Annisa. 2010. *Analisis SWOT PT. Sakti Adyaksa*. Retrieved 15 Januari 2018. www.nisadin.blogspot.co.id/2010
- Anissawaty, Rahmi. 2014. *Revitalisasi RRI dengan Pendekatan Business Landscape Analysis*. Retrieved 15 Januari 2018. www.slideshare.net/rakhmi
- David, Fred R. 2012. *Strategic Management (Manajemen Strategis Konsep)*. Penerbit : Salemba Empat. Jakarta.
- Finance, Detik. (2 Mei 2016) Dapat Suntikan Dana Rp 200 M, BUMN ini Fokus jadi 'Bengkel' Kapal. Retrieved 22 November 2017. <https://finance.detik.com>
- Hidayat, Taufik. 2016. *Pengembangan Strategi Daya Saing Industri Galangan Kapal Surabaya dengan menggunakan Model Formulasi Yardstrat*. Surabaya, Indonesia : Program Magister ITS
- Industri Bisnis. (26 Maret 2017) *Jadi Sektor Strategis, Pemerintah Tingkatkan Perhatian Pada Industri Galangan Kapal*. Retrieved 30 September 2017. <http://industri.bisnis.com>
- Industri Bisnis. (23 Agustus 2017) *Pengusaha Galangan Merindu Order*. Retrieved 19 September 2017. <http://industri.bisnis.com>
- Kementerian Perindustrian Republik Indonesia. 2015. *Majalah Industri Edisi No.02 2015*. Indonesia: www.kemenperin.go.id
- Kementerian BUMN Republik Indonesia. 2015. *Rencana Strategis Deputi Bidang Usaha Energi, Logistik, Kawasan, dan Pariwisata 2015 – 2019*. Jakarta, Indonesia. Kementerian BUMN RI.
- Kementerian Perindustrian Republik Indonesia. 2017. *Indroyono dan Saleh Bahas Galangan Kapal*. Retrieved 30 September 2017. www.kemenprin.go.id
- Marketing. 2017. *SWOT Analysis*. Retrieved 15 Januari 2018. www.marketingteacher.com
- Merdeka (29 September 2017) *Bos PT PAL Harap Sinergi BUMN Beri Nilai Tambag Industri Perkapalan RI*. Retrieved 1 Oktober 2017. <http://www.merdeka.com>
- Mulyono, Sri. 2017. *Statistika Untuk Ekonomi dan Bisnis*. Jakarta: Mitra Wacana Media.

- Okezone. (20 Juni 2017) *Bea Masuk Dihapus, Pengusaha: Kita Butuh Kepastian Pembangunan Kapal*. Retrieved 30 September 2017. <http://economy.okezone.com>
- Prakoso, Anugerah Bimo. 2017. *Analisa Strategi Pemasaran Produk Kosmetik Wardah dengan Pendekatan SWOT-AHP (Analytic Hierarchy Process)*. Surabaya, Indonesia: Program Sarjana ITS.
- Prihartono, Bambang. 2015. *Pengembangan Tol Laut dalam RPMJN 2015-2019 dan Implementasi 2015*. Indonesia: Badan Perencanaan Pembangunan Nasional.
- PT. Dok dan Perkapalan Surabaya (Persero). 2017. *DPS Overview*. Retrieved 10 November 2017. www.dok-sby.id
- Rangkuti, Freddy. 2017. *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Penerbit : PT Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Rochani, Imam. 2017. *Materi Mata Kuliah Galangan*. Surabaya, Indonesia: Departmen Kelautan FTK ITS.
- Sudaryanto, Ragil. 2016. *Integrasi Threats Opportunities Weakness Strength (TOWS), Analythica Hierarchy Process (AHP) dan Simple Additive Weighting (SAW) dalam Perumusan Strategi (Studi Kasus PT. XYZ)*. Surabaya, Indonesia: Program Magister ITS.
- Suhartini. 2012. *Analisa SWOT dalam Menentukan Strategi Pemasaran pada Perusahaan*. Surabaya, Indonesia: Institut Teknologi Adhi Tama Surabaya.
- Suroto. 2008. *Strategi Meningkatkan Penjualan dengan Menggunakan Analsis SWOT pada UD "X"*. Jakarta, Indonesia: Universitas Mercu Buana.
- Trading economic. 2017. *Indonesia Currency*. Retrieved November 2017. www.tradingeconomics.com/indonesia
- Wikipedia. 2017. *Business Model Canvas*. Retrieved 20 November 2017. https://en.wikipedia.org/wiki/Business_Model_Canvas
- Wikipedia. 2017. *Galangan Kapal*. Retrieved 15 Januari 2018. https://id.wikipedia.org/wiki/Galangan_kapal
- Wurdianto, Andrie. 2017. *Perancangan Strategi Pengembangan Usaha pada Divisi Rekayasa Umum, di PT XYZ*. Surabaya, Indonesia : Program Sarjana ITS.

LAMPIRAN I
Rekapitulasi Hasil Kuisisioner

REKAPITULASI HASIL KUISIONER KRITERIA URGENCY

ALTERNATIF A	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	ALTERNATIF B	RATA2
O2, S1, S3	5	7	9	9	5	1	1	3	3	3	O1, O4, S6	5
O2, S1, S3	3	3	3	2	2	1	1	1	1	1	T3, S4, S5	2
O2, S1, S3	2	3	2	3	2	1	2	1	2	2	T1, T2, S3, S4	2
O2, S1, S3	2	2	3	2	1	1	2	1	2	1	O4, W4	2
O2, S1, S3	5	5	7	7	5	3	5	3	3	5	O3, W1	5
O2, S1, S3	1	1	2	2	2	1	2	1	1	1	T3, W3	1
O2, S1, S3	3	3	5	5	1	1	2	4	3	3	T4, W2	3
O1, O4, S6	5	5	3	4	1	2	1	1	3	2	T3, S4, S5	3
O1, O4, S6	5	3	3	5	2	1	2	4	3	5	T1, T2, S3, S4	3
O1, O4, S6	3	3	2	1	2	1	1	2	1	1	O4, W4	2
O1, O4, S6	3	3	5	3	3	3	2	3	2	2	O3, W1	3
O1, O4, S6	2	1	1	1	1	1	2	1	1	1	T3, W3	1
O1, O4, S6	3	2	2	2	1	1	1	1	1	1	T4, W2	2
T3, S4, S5	2	3	2	2	1	1	1	1	1	1	T1, T2, S3, S4	2
T3, S4, S5	3	3	5	5	2	2	2	3	3	3	O4, W4	3
T3, S4, S5	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	O3, W1	1
T3, S4, S5	5	3	3	5	1	1	2	2	3	3	T3, W3	3
T3, S4, S5	3	3	5	5	1	1	2	4	3	3	T4, W2	3
T1, T2, S3, S4	2	1	2	2	2	1	1	2	1	1	O4, W4	2
T1, T2, S3, S4	2	3	2	2	1	1	1	1	1	1	O3, W1	2
T1, T2, S3, S4	2	2	2	1	1	2	1	2	1	1	T3, W3	2
T1, T2, S3, S4	1	1	2	1	2	1	2	1	1	1	T4, W2	1
O4, W4	1	1	2	2	2	1	2	1	1	1	O3, W1	1
O4, W4	3	3	5	3	3	3	2	3	3	3	T3, W3	3
O4, W4	2	1	2	2	1	1	2	1	1	1	T4, W2	1
O3, W1	7	5	5	7	5	3	1	3	2	3	T3, W3	4
O3, W1	1	1	2	2	2	1	2	1	1	1	T4, W2	1
T3, W3	3	3	3	5	1	3	2	4	3	2	T4, W2	3

NOTE:

	: ALTERNATIF A
	: ALTERNATIF B

O2, S1, S3 : Optimasi program HDS

O1, O4, S6 : Pengembangan galangan di Lamongan

T3, S4, S5 : Tingkatkan kualitas dan brand awareness

T1, T2, S3, S4 : Buat penawaran dan resourches dan partnership

O4, W4 : Tingkatkan daya saing melalui biaya produksi

O3, W1 : Tingkatkan kinerja manajemen

T3, W3 : Kerjasama antar galangan di Indonesia

T4, W2 : Peningkatan kemampuan alat dan fasilitas

REKAPITULASI HASIL KUISIONER KRITERIA IMPORTANCE

ALTERNATIF A	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	ALTERNATIF B	RATA2
O2, S1, S3	5	7	9	9	5	1	1	3	3	3	O1, O4, S6	5
O2, S1, S3	3	3	3	2	2	1	1	1	1	1	T3, S4, S5	2
O2, S1, S3	3	2	2	2	2	1	2	1	2	1	T1, T2, S3, S4	2
O2, S1, S3	2	2	3	2	2	2	1	1	2	1	O4, W4	2
O2, S1, S3	5	7	7	9	5	3	2	3	3	3	O3, W1	5
O2, S1, S3	1	1	2	2	2	1	2	1	1	1	T3, W3	1
O2, S1, S3	3	3	5	5	1	1	2	4	3	3	T4, W2	3
O1, O4, S6	5	5	3	4	1	2	1	1	3	2	T3, S4, S5	3
O1, O4, S6	3	2	3	3	1	3	2	4	3	3	T1, T2, S3, S4	3
O1, O4, S6	3	2	3	2	2	2	1	2	2	2	O4, W4	2
O1, O4, S6	3	3	4	4	2	2	2	4	3	3	O3, W1	3
O1, O4, S6	2	1	1	1	1	1	2	1	1	1	T3, W3	1
O1, O4, S6	3	2	2	2	1	1	1	1	1	1	T4, W2	2
T3, S4, S5	2	3	2	2	1	1	1	1	1	1	T1, T2, S3, S4	2
T3, S4, S5	3	5	5	5	3	1	2	4	3	3	O4, W4	3
T3, S4, S5	3	2	2	2	1	2	1	2	1	1	O3, W1	2
T3, S4, S5	3	3	3	3	2	1	2	4	3	3	T3, W3	3
T3, S4, S5	3	2	3	2	1	1	2	2	3	3	T4, W2	2
T1, T2, S3, S4	3	2	2	2	1	1	2	1	2	2	O4, W4	2
T1, T2, S3, S4	2	3	2	2	1	3	2	3	3	2	O3, W1	2
T1, T2, S3, S4	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	T3, W3	2
T1, T2, S3, S4	1	1	2	2	2	1	2	1	1	1	T4, W2	1
O4, W4	3	1	2	2	3	1	2	2	2	1	O3, W1	2
O4, W4	3	3	3	5	3	3	2	4	3	3	T3, W3	3
O4, W4	2	3	3	2	1	3	1	3	1	1	T4, W2	2
O3, W1	3	5	5	3	5	3	2	3	2	3	T3, W3	3
O3, W1	2	1	2	2	2	1	2	1	1	1	T4, W2	2
T3, W3	1	2	2	2	1	1	1	2	1	1	T4, W2	1

NOTE:

: ALTERNATIF A
 : ALTERNATIF B

O2, S1, S3 : Optimasi program HDS

O1, O4, S6 : Pengembangan galangan di Lamongan

T3, S4, S5 : Tingkatkan kualitas dan brand awareness

T1, T2, S3, S4 : Buat penawaran dan resources dan partnership

O4, W4 : Tingkatkan daya saing melalui biaya produksi

O3, W1 : Tingkatkan kinerja manajemen

T3, W3 : Kerjasama antar galangan di Indonesia

T4, W2 : Peningkatan kemampuan alat dan fasilitas

LAMPIRAN II
Contoh Kuisisioner

**PERENCANAAN STRATEGI PENGEMBANGAN USAHA
PADA PT. DOK DAN PERKAPALAN SURABAYA**



KUISIONER PENGUMPULAN DATA PENELITIAN

Oleh :

Niken Saraswati

4314100016

**DEPARTEMEN TEKNIK KELAUTAN
FAKULTAS TEKNOLOGI KELAUTAN
INSTITUT TEKNOLOGI SEPULUH NOPEMBER
SURABAYA**

2017

Latar Belakang

Dalam sebuah perusahaan sangatlah penting bagi perusahaan tersebut untuk mengetahui peluang apa saja yang ada diluar sana berikut ancaman apa saja yang ada dan isu-isu strategis yang sedang berkembang. Tidak hanya itu sebuah perusahaan juga harus mengenal kekuatan dan kelemahan dirinya sendiri dalam upaya penentuan strategi pengembangan. Tak terkecuali pada PT. Dok dan Perkapalan Surabaya yang notabene merupakan perusahaan yang bergerak dibidang industri galangan kapal. Oleh karena itu, evaluasi terhadap kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman produk yang diproduksi dan sistem yang dijalankan di Divisi Rekayasa Umum ini dapat dilakukan dengan menggunakan beberapa metode seperti *4C Diamond*, *Bisnis model kanvas*, *TOWS analysis*, dan lain-lain. Dari beberapa metode tersebut nantinya didapatkan rekomendasi strategi yang cocok untuk pengembangan usaha pada perusahaan ini.

Tujuan Kuisiner

Tujuan dari kuisiner ini adalah untuk mengetahui letak posisi perusahaan pada kuadran yang terdapat pada *Internal-External (IE) Matrix* dan prioritas strategi yang dipilih

Kerahasiaan Informasi

Seluruh informasi yang telah Bapak/Ibu berikan dalam penelitian ini akan dijaga kerahasiaannya.

Informasi Hasil Penelitian

Setelah seluruh informasi telah didapatkan dan diolah, selanjutnya akan dibuat laporan dalam bentuk tugas akhir saya dan apabila ada pertanyaan mengenai penelitian ini, maka Bapak/Ibu dapat menghubungi

Penulis : Niken Saraswati

No.Hp/email : 082291336094 / saras.niken@gmail.com

Terimakasih atas kesediaan Bapak/Ibu untuk mengisi kuisiner ini. Semua informasi yang telah diberikan ini hanya akan digunakan untuk kepentingan penelitian saja dan dijamin kerahasiaannya.

Hormat Saya,

Niken Saraswati

IDENTITAS RESPONDEN

Nama:.....

Umur :

Pengalaman Kerja :

.....2017

Tanda tangan Responden

(.....)

KUISIONER IFAS (*Internal Factor Analysis Summary*)

Cara Pengisian :

Penilaian *rating* untuk faktor-faktor internal. Responden diminta untuk memberikan skala kepada faktor-faktor internal pada kolom kosong yang tersedia dengan berdasarkan pengaruh faktor-faktor tersebut terhadap kondisi perusahaan.

1. Teknis penilaian Rating faktor Strength

Peringkat yang digunakan dalam penentuan *rating* adalah skala 1 (sangat tidak berpengaruh) sampai dengan 5 (sangat berpengaruh).

- 5 : Sangat berpengaruh
- 4 : Berpengaruh
- 3 : Cukup berpengaruh
- 2 : Tidak berpengaruh
- 1 : Sangat tidak berpengaruh

2. Teknis penilaian Rating faktor Weakness

Peringkat yang digunakan dalam penentuan *rating* adalah skala 1 (sangat berpengaruh) sampai dengan skala 5 (sangat tidak berpengaruh)

- 5 : Sangat tidak berpengaruh
- 4 : Tidak berpengaruh
- 3 : Cukup berpengaruh
- 2 : Berpengaruh
- 1 : Sangat berpengaruh

KUISIONER EFAS (*External Factor Analysis Summary*)

Cara Pengisian :

Penilaian *rating* untuk faktor-faktor internal. Responden diminta untuk memberikan skala kepada faktor-faktor internal pada kolom kosong yang tersedia dengan berdasarkan pengaruh faktor-faktor tersebut terhadap kondisi perusahaan.

1. Teknis penilaian Rating faktor Opportunity

Peringkat yang digunakan dalam penentuan *rating* adalah skala 1 (sangat tidak berpengaruh) sampai dengan 5 (sangat berpengaruh).

- 5 : Sangat berpengaruh
- 4 : Berpengaruh
- 3 : Cukup berpengaruh
- 2 : Tidak berpengaruh
- 1 : Sangat tidak berpengaruh

2. Teknis penilaian Rating faktor Threat

Peringkat yang digunakan dalam penentuan *rating* adalah skala 1 (sangat berpengaruh) sampai dengan skala 5 (sangat tidak berpengaruh)

- 5 : Sangat tidak berpengaruh
- 4 : Tidak berpengaruh
- 3 : Cukup berpengaruh
- 2 : Berpengaruh
- 1 : Sangat berpengaruh

KUISIONER AHP (*Analytical Hierarchy Process*)

Cara pengisian :

Kuisisioner ini merupakan peralatan pendukung Analytical Hierarchy Process (AHP). Adapun kuisisioner yang digunakan adalah sistem rangking yang menilai besarnya pengaruh antara satu elemen faktor dengan elemen faktor lainnya. Dengan kata lain, setiap responden dapat memilih jawaban yang berada disisi kanan ataupun kiri menurut bobot kepentingannya.

Bobot nilai yang dipakai dalam pertanyaan-pertanyaan ini diberi definisi verbal sebagai berikut :

Nilai Bobot 1 = sama pentingnya

Nilai Bobot 3 = sedikit lebih penting

Nilai Bobot 5 = kuat pentingnya

Nilai Bobot 7 = sangat kuat pentingnya

Nilai Bobot 9 = mutlak lebih penting

*Nilai 2,4,6,8 adalah nilai antara dari nilai bobot 1,3,5,7,9

Setiap responden memilih jawaban dengan membandingkan tingkat prioritas kepentingan (antara 1 samapi dengan 9) dari kedua elemen faktor dengan membubuhkan tanda silang (X) pada salah satu kolom bobot nilai tersebut, seperti contoh berikut ini:

Contoh :

No	Pilihan	Penilaian																pilihan	
		9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8		9
1	A											3							B
2	A									1									C
3	B			7															C

Maka arti dari pengisian kuisisioner tersebut adalah :

1. B sedikit lebih penting dari A
2. A sama pentingnya dengan C
3. B sangat kuat pentingnya dari C

PENGISIAN KUISISIONER AHP (*Analytical Hierarchy Process*)

1. Penentuan Kriteria Terbaik

Manakah kriteria terpenting dari pilihan dibawah ini

No	Kriteria	Penilaian																	Kriteria
		9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
1	Urgency																		Importance

2. Penentuan alternatif terpenting menurut kriteria *Urgency*

Manakah yang lebih penting dari alternatif-alternatif dibawah ini jika dilihat dari kriteria *urgency*-nya

No.	Alternatif	Penilaian																		Alternatif
		9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9		
1	optimalkan peran Home Doctor Service	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	pengembangan galangan di Lamongan	
2	optimalkan peran Home Doctor Service	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	tingkatkan kualitas dan brand awarness	
3	optimalkan peran Home Doctor Service	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	buat penawaran dari resources dan partnership	
4	optimalkan peran Home Doctor Service	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	tingkatkan daya saing melalui biaya produksi	
5	optimalkan peran Home Doctor Service	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	tingkatkan kinerja manajemen	
6	optimalkan peran Home Doctor Service	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	kerjasama antar galangan di Indonesia	
7	optimalkan peran Home Doctor Service	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	peningkatan kemampuan alat dan fasilitas	
8	pengembangan galangan di Lamongan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	tingkatkan kualitas dan brand awarness	
9	pengembangan galangan di Lamongan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	buat penawaran dari resources dan partnership	
10	pengembangan galangan di Lamongan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	tingkatkan daya saing melalui biaya produksi	
11	pengembangan galangan di Lamongan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	tingkatkan kinerja manajemen	
12	pengembangan galangan di Lamongan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	kerjasama antar galangan di Indonesia	
13	pengembangan galangan di Lamongan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	peningkatan kemampuan alat dan fasilitas	
14	tingkatkan kualitas dan brand awarness	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	buat penawaran dari resources dan partnership	
15	tingkatkan kualitas dan brand awarness	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	tingkatkan daya saing melalui biaya produksi	
16	tingkatkan kualitas dan brand awarness	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	tingkatkan kinerja manajemen	

17	tingkatkan kualitas dan brand awarness	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	kerjasama antar galangan di Indonesia
18	tingkatkan kualitas dan brand awarness	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	peningkatan kemampuan alat dan fasilitas
19	buat penawaran dari resourches dan partnership	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	tingkatkan daya saing melalui biaya produksi
20	buat penawaran dari resourches dan partnership	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	tingkatkan kinerja manajemen
21	buat penawaran dari resourches dan partnership	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	kerjasama antar galangan di Indonesia
22	buat penawaran dari resourches dan partnership	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	peningkatan kemampuan alat dan fasilitas
23	tingkatkan daya saing melalui biaya produksi	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	tingkatkan kinerja manajemen
24	tingkatkan daya saing melalui biaya produksi	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	kerjasama antar galangan di Indonesia
25	tingkatkan daya saing melalui biaya produksi	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	peningkatan mutu peralatan dan fasilitas
26	tingkatkan kinerja manajemen	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	kerjasama antar galangan di Indonesia
27	tingkatkan kinerja manajemen	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	peningkatan mutu peralatan dan fasilitas
28	kerjasama antar galangan di Indonesia	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	peningkatan kemampuan alat dan fasilitas

3. Penentuan alternatif terpenting menurut kriteria *Importance*

Manakah yang lebih penting dari alternatif-alternatif dibawah ini jika dilihat dari kriteria *importance*-nya

No.	Alternatif	Penilaian																Alternatif	
1	optimalkan peran Home Doctor Service	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	pengembangan galangan di Lamongan
2	optimalkan peran Home Doctor Service	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	tingkatkan kualitas dan brand awarness
3	optimalkan peran Home Doctor Service	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	buat penawaran dari resourches dan partnership
4	optimalkan peran Home Doctor Service	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	tingkatkan daya saing melalui biaya produksi
5	optimalkan peran Home Doctor Service	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	tingkatkan kinerja manajemen
6	optimalkan peran Home Doctor Service	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	kerjasama antar galangan di Indonesia
7	optimalkan peran Home Doctor Service	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	peningkatan kemampuan alat dan fasilitas
8	pengembangan galangan di Lamongan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	tingkatkan kualitas dan brand awarness
9	pengembangan galangan di Lamongan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	buat penawaran dari resourches dan partnership
10	pengembangan galangan di Lamongan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	tingkatkan daya saing melalui biaya produksi
11	pengembangan galangan di Lamongan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	tingkatkan kinerja manajemen
12	pengembangan galangan di Lamongan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	kerjasama antar galangan di Indonesia
13	pengembangan galangan di Lamongan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	peningkatan kemampuan alat dan fasilitas
14	tingkatkan kualitas dan brand awarness	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	buat penawaran dari resourches dan partnership
15	tingkatkan kualitas dan brand awarness	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	tingkatkan daya saing melalui biaya produksi
16	tingkatkan kualitas dan brand awarness	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	tingkatkan kinerja manajemen

17	tingkatkan kualitas dan brand awarness	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	kerjasama antar galangan di Indonesia
18	tingkatkan kualitas dan brand awarness	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	peningkatan kemampuan alat dan fasilitas
19	buat penawaran dari resourches dan partnership	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	tingkatkan daya saing melalui biaya produksi
20	buat penawaran dari resourches dan partnership	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	tingkatkan kinerja manajemen
21	buat penawaran dari resourches dan partnership	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	kerjasama antar galangan di Indonesia
22	buat penawaran dari resourches dan partnership	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	peningkatan kemampuan alat dan fasilitas
23	tingkatkan daya saing melalui biaya produksi	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	tingkatkan kinerja manajemen
24	tingkatkan daya saing melalui biaya produksi	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	kerjasama antar galangan di Indonesia
25	tingkatkan daya saing melalui biaya produksi	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	peningkatan mutu peralatan dan fasilitas
26	tingkatkan kinerja manajemen	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	kerjasama antar galangan di Indonesia
27	tingkatkan kinerja manajemen	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	peningkatan mutu peralatan dan fasilitas
28	kerjasama antar galangan di Indonesia	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	peningkatan kemampuan alat dan fasilitas

BIODATA PENULIS



Niken Saraswati adalah putri pertama dari dua bersaudara, lahir di Surabaya, 14 Agustus 1997. Penulis menempuh jenjang pendidikan formal tingkat dasar di SDN Kaliasin I Surabaya, lalu melanjutkan ke jenjang menengah pertama di SMP Negeri 1 Surabaya dan mengambil kelas akselerasi, setelah itu melanjutkan ke jenjang menengah tingkat atas di SMA Negeri 2 Surabaya. Penulis melanjutkan studi perkuliahan di Departemen Teknik Kelautan, FTK – ITS. Selama masa perkuliahan penulis aktif di berbagai kegiatan intra kampus. Penulis merupakan salah satu anggota aktif dan pengurus unit kegiatan mahasiswa CLICK dan merupakan pengurus Lembaga Minat Bakat ITS. Penulis melaksanakan kerja praktik selama dua bulan di PT. Dok dan Perkapalan Surabaya. Untuk kritik dan saran dapat menghubungi email penulis di saras.niken@gmail.com.